



ACADEMIA MILITAR

IMPLEMENTAÇÃO DA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS NUMA UNIDADE DO COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES: VIABILIDADE, RENTABILIDADE E LOCALIZAÇÃO

Aspirante Aluno de Administração Militar André Cristiano Ferreira Pinto

Orientador: Capitão de Administração Militar Hélio J. B. Corguinho Fernandes

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicado

Lisboa, Julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

IMPLEMENTAÇÃO DA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS NUMA UNIDADE DO COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES: VIABILIDADE, RENTABILIDADE E LOCALIZAÇÃO

Aspirante Aluno de Administração Militar André Cristiano Ferreira Pinto

Orientador: Capitão de Administração Militar Hélio J. B. Corguinho Fernandes

Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicado

Lisboa, Julho de 2015

Dedicatória

À minha família, namorada e amigos,
por todo o apoio prestado durante o decorrer do curso na Academia Militar.

Agradecimentos

No decorrer deste Trabalho de Investigação Aplicada muitas foram as pessoas que contribuíram para a sua realização. No entanto, ainda que os pilares para a conclusão final deste trabalho tenham sido pelo esforço e dedicação do próprio autor, o mesmo não apresentaria informação credível se não tivesse tido a dedicação, acompanhamento e disponibilidade de algumas pessoas, pelo que todos merecem o meu público agradecimento. Contudo, gostaria de enumerar e agradecer a alguns em particular:

Ao Sr. Cap Hélio Fernandes, que nas funções de meu orientador sempre demonstrou total disponibilidade, celeridade na resposta e auxílio. Revelou-se um pilar essencial na condução desta investigação. E desde a primeira instância manifestou total prontidão e espírito de entreatajuda. Bom camarada, professor e orientador.

Ao Sr. Maj (Doutor) David Rosado, na qualidade de Diretor de Curso de AdMil no Ano Letivo de 2014/2015, por ter acompanhado de perto uma fase crucial da formação, correspondente ao TPO. Durante o período referente ao TIA revelou interesse, envolvimento e prontidão na resolução de problemas que foram surgindo durante a realização do trabalho de investigação.

Aos entrevistados, Sr. MGen Aguiar dos Santos (Cdmt da BrigInt), Sr. TCor Marinho (Chefe da Repartição da Organização do Exército), Sr. Maj Duarte (professor Tática de Administração Militar), Sr. Maj Machado (ex-comandante da CReabSvc), Sr. Maj Silveira (ex-comandante Cmdt da CReabSvc), Sr. Cap Enes (ex-comandante da CReabSvc), Sr.^a Ten Santos (atual Cmdt da CReabSvc) e à Sr.^a Ten Gonçalves (Chefe da SSF da EPS) pelo presentear de contributos associados à sua experiência e desempenho de funções que foram traduzidas pela prontidão e disponibilidade em responder às entrevistas.

Ao Sr. Cor Lavado (representante do CEMGFA na ProtCiv) e ao Sr. Pedro Miguel de Araújo (Cmdt dos Bombeiros Voluntários de Parede) pela disponibilidade e pela ajuda na informação de assuntos do âmbito da Proteção Civil.

Aos destintos Bombeiros Sapadores, pela disponibilidade e contributo na realização dos questionários que fazem parte deste trabalho e que muito contribuíram para os resultados finais.

Aos meus pais, irmãos e namorada por todos os esforços e sacrifícios incansáveis feitos em prole do meu percurso pela AM.

A todos os camaradas do meu curso, tanto pelo apoio prestado no decorrer do trabalho quer na partilha de experiências e de conhecimentos relativamente à investigação os quais se revelaram de crucial importância. Em especial Simão Ferreira, Filipa Silva e Maria João Gomes.

A todos vós, o meu sincero muito obrigado!

André Pinto

Epígrafe

*“Não podemos prever o futuro,
mas podemos criá-lo.”*

Paul Pilzer

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está subordinado ao tema *“Implementação da Companhia de Reabastecimento e Serviços numa Unidade do Comando das Forças Terrestres: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo à conjuntura atual do nosso país, exponenciada pela atual crise económico-financeira, a redução de custos constitui-se como princípio vital para toda e qualquer entidade ou organização.

Este trabalho de investigação aborda, essencialmente, a questão da localização geográfica da Companhia de Reabastecimento e Serviços (CReabSvc) e sua implementação numa unidade do Comando das Forças Terrestres (CFT) próximo das forças a quem presta apoio. Procurando minimizar os custos associados à disponibilização do serviço e diminuindo a distância percorrida à efetiva prestação do serviço em ordem a possibilitar um apoio na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo.

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho respeitou as etapas esquematizadas por Marie-Fabienne Fortin, tendo utilizado a recolha bibliográfica, observações diretas e os inquéritos por entrevista e por questionário para a recolha de informação.

Desta forma, é realizada uma análise para determinar qual a melhor localização para instalar a CReabSvc de acordo com apoios e exercícios prestados. Os resultados obtidos através da aplicação do método do centro gravítico permitiram afirmar que o local mais apropriado para fazer face aos apoios e exercícios para os quais a Companhia é habitualmente destacada, é precisamente onde atualmente se encontra instalada, na Escola Prática dos Serviços (EPS) na Póvoa de Varzim. Por outro lado, tendo em consideração a missão do Regimento de Apoio Militar e de Emergência (RAME), através dos resultados obtidos da análise dos vários critérios estabelecidos através do método MACBETH®, conclui-se que Abrantes é na realidade a localização ideal para instalar uma Unidade desta dimensão.

Tendo em consideração que no caso da missão da EPS se manter, será necessário duplicar os meios para fazer face à formação, uma vez que a CReabSvc faz parte integrante da missão da EPS. Conclui-se assim que, independentemente de Abrantes ser a localização ideal para instalar o RAME, não fará sentido passar a CReabSvc para a orgânica do RAME se a EPS continuar a englobar a CReabSvc na sua missão. Assim sendo, a possibilidade de implementar a CReabSvc numa unidade do CFT não seria de todo a decisão mais viável.

Palavras-Chave: Logística, Apoio de Serviços, Companhia de Reabastecimento e Serviços, localização.

Abstract

The following applied research work addresses this issue, *"Implementation of a Company of Replenishment and Services within a Command Unit of Ground Forces: Feasibility, Profitability and Location"*.

Taking into account the current situation of our country, powered by the current economic and financial crisis, cost reduction is constituted as a vital principle for any entity or service.

This research work addresses the issue about the geographical localization of Company of Supply and Services and its implementation in a Unit Command of Ground Forces near the forces who provides support. In order to minimize the costs associated with providing the service, reducing the distance to the effective provision of the service and identify the benefits and limitations that this change would bring to the Portuguese Army and the Civilian Protect.

The applied methodology in the development of this work was performed according to the steps outlined by Marie-Fabienne Fortin, it was employed the bibliographic research, direct observations, surveys through interviews and questionnaires to collect information.

Thus, an analysis is performed to determine the best localization to install Replenishments Company in accordance with support and exercises provided. The results obtained by applying the center of gravity method allow to affirm that the most appropriate place to address the support and exercises for which the Company is commonly called, it is precisely where the EPS is currently installed in Póvoa de Varzim. Moreover, taking into account the RAME mission, through the results obtained from the analysis of the criteria established by MACBETH®, it is concluded that Abrantes is the ideal localization to install an Unit of this size.

Considering that in the case of EPS to keep mission, will be necessary duplicate the resources to ensure the training, since the CReabSvc is part of the EPS mission. It is therefore concluded that regardless of Abrantes be the ideal localization to install the RAME, will not make sense transfer the CReabSvc for RAME organization in the case of

EPS continue to include the CReabSvc in its mission. Therefore, the possibility of implementing the CReabSvc in a CFT unit would not be all the more feasible decision.

Keywords: Logistics, Support Services, Supply and Services Company, Localization.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Abstract	vii
Índice Geral.....	ix
Índice de Ilustrações.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Tabelas	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvii
Capítulo 1: Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problema de Investigação: escolha, formulação e justificação.....	2
1.3. Delimitação da abordagem	3
1.4. Questão Central.....	3
1.5. Questões de Investigação.....	3
1.6. Hipóteses de Investigação.....	4
1.7. Objetivos.....	4
1.8. Metodologia	5
1.9. Estrutura.....	6
Capítulo 2: Revisão de Literatura.....	7
2.1. A Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento	7
2.2. As diferentes perspetivas da Logística.....	8
2.2.1. Logística Militar	9
2.2.1.1. Funções Logísticas	10

2.2.1.2. Reabastecimento e Serviços	10
2.2.1.3. Exército e as Outras Missões interesse Público	11
2.2.2. Lógica dos Serviços	13
2.2.2.1. Prestação de Serviços	14
2.3. Planeamento Logístico.....	14
2.4. Localização de Instalações.....	15
2.4.1. Fatores de Localização.....	16
2.4.2. Fatores relevantes nas decisões de localização.....	17
2.5. Métodos de Localização	18
Capítulo 3: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação	21
3.1. Tipo de Estudo	21
3.2. Amostra.....	21
3.3. Instrumentos.....	23
3.4. Procedimentos.....	25
Capítulo 4: Análise da localização da Companhia de Reabastecimentos e Serviços ..	26
4.1. Caracterização da CReabSvc	26
4.2. Apoios e Serviços prestados pela CReabSvc.....	27
4.3. Apoios prestados pelo Exército à estrutura de ProtCiv	28
4.3.1. Apoios prestados pela CReabSvc à estrutura de ProtCiv.....	29
4.4. Contrapartidas económicas dos apoios prestados CReabSvc	30
4.5. Localização da CReabSvc segundo o Método do Centro Gravítico.....	30
4.5.1. Aplicação do Método do Centro Gravítico	31
4.6. Integração da CReabSvc na orgânica do RAME.....	33
4.6.1. Localização RAME segundo o Método MACBETH ®	35
4.6.2. Localização RAME segundo a opinião dos entrevistados.....	37
4.7. Implementação da CReabSvc numa Unidade do CFT	39
Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	41
5.1. Inquéritos por entrevista e por questionário	41
5.2. Inquéritos por entrevista	41
5.2.1. Análise dos inquéritos por entrevista	42
5.2.2. Conclusão das entrevistas.....	44
5.3. Inquéritos por questionário	45
5.3.1. Caracterização dos Inquiridos	45

5.3.2. Análise da fiabilidade dos questionários	45
5.3.3. Análise dos Resultados por questionário.....	46
5.3.4. Conclusão dos questionários	49
Capítulo 6: Conclusões e Recomendações	50
6.1. Resposta às Questões de investigação	50
6.2. Resposta à Questão Central	54
6.3. Limitações da Investigação.....	55
6.4. Desafios para futuras investigações	55
Bibliografia.....	56
Apêndices.....	61
Apêndice A: Análise dos fatores críticos de localização de uma empresa.....	62
Apêndice B: Elementos da componente operacional do sistema de forças.....	63
Apêndice C: Regimento de apoio militar de emergência	64
Apêndice D: Companhia de Reabastecimentos e Serviços	65
Apêndice E: Quadro orgânico de material da CReabSvc.....	66
Apêndice F: Risco de incêndios em 2014	67
Apêndice G: Relação de áreas ardidas entre 1990 e 2014.....	68
Apêndice H: Apoios e exercícios prestados pela CRS entre 2009 e 2014	69
Apêndice I: Coordenadas dos apoios e exercícios prestados pela CRS	75
Apêndice J: Análise dos resultados do Método do Centro Gravítico.....	81
Apêndice K: Tempo e distância entre Beiriz e Vila Nova de Gaia	85
Apêndice L: Guião de entrevista ao Major General Aguiar dos Santos (Guião A)	86
Apêndice M: Guião de entrevista aos comandantes da CReabSvc (Guião B)	88
Apêndice N: Guião de entrevista ao Major Duarte (Guião C)	90
Apêndice O: Guião de entrevista ao Chefe da SSF da EPS (Guião D)	92
Apêndice P: Guião de entrevista ao Tenente-Coronel Marinho (Guião E).....	94
Apêndice Q: Guião de entrevista a entidades da ProtCiv (Guião F).....	96
Apêndice R: Inquérito por entrevista (Guião A) ao MGen Aguiar dos Santos	98

Apêndice S: Inquérito por entrevista (Guião B) ao Maj Machado.....	101
Apêndice T: Inquérito por entrevista (Guião B) ao Maj Silveira	106
Apêndice U: Inquérito por entrevista (Guião B) ao Cap Enes	110
Apêndice V: Inquérito por entrevista (Guião B) à Tem Santos	114
Apêndice Y: Inquérito por entrevista (Guião C) ao Maj Duarte	118
Apêndice X: Inquérito por entrevista (Guião D) à Ten Gonçalves	121
Apêndice W: Inquérito por entrevista (Guião E) ao TCor Marinho	125
Apêndice Z1: Inquérito por entrevista (Guião F) ao Cor Lavado	129
Apêndice Z2: Inquérito por Entrevista (Guião F) ao Sr. Pedro de Araújo.....	132
Apêndice AA: Análise de conteúdo da Questão 1B.....	135
Apêndice BB: Análise de conteúdo da Questão 2B e 3C.....	137
Apêndice CC: Análise de conteúdo da Questão 3B	139
Apêndice DD: Análise de conteúdo da Questão 3A E 4B	141
Apêndice EE: Análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C	143
Apêndice FF: Análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E	146
Apêndice GG: Análise de conteúdo da Questão 7B e 5C	148
Apêndice HH: Análise de conteúdo da entrevista (Guião F)	150
Apêndice II: Análise de conteúdo da entrevista (GUIÃO C) ao Maj Duarte.....	155
Apêndice JJ Análise de conteúdo da entrevista (Guião D) à Ten Gonçalves.....	156
Apêndice KK: Análise de conteúdo da entrevista (Guião D) ao TCor Marinho.....	158
Apêndice LL: Gráficos de análise quantitativa dos inquéritos por entrevista.....	160
Apêndice MM: Inquérito por questionário	165
Apêndice NN: Estatísticas de contabilidade e descritiva	169
Apêndice OO: Tabelas de frequências	170
Apêndice PP: Análise qualitativa dos inquéritos por questionário	174
Apêndice QQ: Ponderação dos critérios obtida pela análise do MACBETH	177

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Macroprocessos da Cadeia de Abastecimento.....	7
Ilustração 2 – Árvore de decisão	35
Ilustração 3 – Tabela de performances	35
Ilustração 4 – Peso dos critérios	36
Ilustração 5 – Tabela de Pontuação	36
Ilustração 6 – Atratividade dos critérios segundo a opinião dos entrevistados	37
Ilustração 7 – Tabela de Pontuação segundo a opinião dos entrevistados	38
Ilustração 8 – Escala de pontuação segundo a opinião dos entrevistados	38
Ilustração 9 – Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.....	63
Ilustração 10 – Regimento de Apoio Militar de Emergência	64
Ilustração 11 – Companhia de Reabastecimentos e Serviços.....	65
Ilustração 12 – Quadro Orgânico de Material da CReabSvc.....	66
Ilustração 13 – Risco de Incêndios em 2014	67
Ilustração 14 – Mapas de áreas ardidas entre 1990 e 2014	68
Ilustração 15 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2009.....	69
Ilustração 16 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2010.....	70
Ilustração 17 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2011	71
Ilustração 18 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2012.....	72
Ilustração 19 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2013.....	73
Ilustração 20 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2014.....	74
Ilustração 21 – Ponto ótimo obtido da análise dos apoios militares para cada ano.....	81
Ilustração 22 – Representação dos pontos ótimos da análise dos apoios militares	82
Ilustração 23 – Representação dos pontos ótimos da análise dos apoios militares e civis..	83
Ilustração 24 – Relação entre os pontos ótimos da análise dos apoios militares e civis	84
Ilustração 25 – Percorso de carro pela A28.....	85
Ilustração 26 – Percorso de carro pela A28 e A41	85
Ilustração 27 – Percorso de carro pela A7 e A3	85
Ilustração 28 – Mapas de ponderação correspondentes a cada critério	178

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 1B.....	160
Gráfico 2 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 2B e 3C	160
Gráfico 3 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 3B.....	161
Gráfico 4 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 3A, 4B e 1C	161
Gráfico 5 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C	162
Gráfico 6 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C e 4E.....	162
Gráfico 7 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 7B e 5C	163
Gráfico 8 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 2F	163
Gráfico 9 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 5F	164
Gráfico 10 – Gráficos referentes à caracterização sociodemográfica dos inquiridos.....	174
Gráfico 11 – Graficos dos resoltados da Parte III do questionário.....	175
Gráfico 12 – Graficos dos resoltados da Parte III do questionário.....	176

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fatores Críticos na decisão da localização de instalações	17
Tabela 2 – Caraterização dos inquiridos por entrevista.....	22
Tabela 3 – Caraterização dos inquiridos por questionário	22
Tabela 4 – Escalas utilizadas nos inquéritos por questionário	24
Tabela 5 – Ponto ótimo referente aos apoios prestados para cada ano desde 2009-2014 ...	32
Tabela 6 – Percursos entre Beiriz e Vila Nova de Gaia	33
Tabela 7 – Benefícios e limitações com a implementação numa Un do CFT.....	39
Tabela 8 – Dados considerados na análise	46
Tabela 9 – Valor do Alfa de <i>Cronbach</i>	46
Tabela 10 – Dados considerados na análise	47
Tabela 11 – Dados considerados na análise	48
Tabela 12 – Fatores críticos de localização de uma empresa.....	62
Tabela 13 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2009.....	75
Tabela 14 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2010.....	76
Tabela 15 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2011.....	77
Tabela 16 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2012.....	77
Tabela 17 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2013.....	78
Tabela 18 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2014.....	79
Tabela 19 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1B.....	135
Tabela 20 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2B e 3C	137
Tabela 21 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3B.....	139
Tabela 22 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3A e 4B	141
Tabela 23 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C	143
Tabela 24 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E.....	146
Tabela 25 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 7B e 5C	148
Tabela 26 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1F	150
Tabela 27 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2F	151
Tabela 28 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3F	151

Tabela 29 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 4F	152
Tabela 30 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5F	153
Tabela 31 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 6F	154
Tabela 32 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5C.....	155
Tabela 33 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1D	156
Tabela 34 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2D	157
Tabela 35 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1E.....	158
Tabela 36 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3E.....	159
Tabela 37 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5E.....	159
Tabela 38 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 6E.....	159
Tabela 39 – Estatísticas de contabilidade e descritiva dos questionários.....	169
Tabela 40 – Distribuição do género.....	170
Tabela 41 – Distribuição da faixa etária	170
Tabela 42 – Distribuição das habilitações literárias	170
Tabela 43 – Distribuição da zona geográfica dos inquiridos.....	171
Tabela 44 – Distribuição do tempo de desempenho na atual função	171
Tabela 45 – Distribuição do papel das FFAA na ProtCiv	171
Tabela 46 – Distribuição da intervenção das FFAA nas missões da ProtCiv	171
Tabela 47 – Respostas às questões 8	172
Tabela 48 – Resposta às questões (9 - 12).....	173
Tabela 49 – Distribuição sobre a melhor área geográfica para criar o RAME	173

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

% Por Cento

AAMA Aquartelamento da Academia Militar da Amadora

ADMIL Administração Militar

AG Apoio Geral

AgrSan Agrupamento Sanitário

AM Academia Militar

AME Apoio Militar de Emergência

ANPC Autoridade Nacional de Proteção Civil

BApSvc Batalhão de Apoio e Serviços

Brig Brigada

Brig's Brigadas

BrigInt Brigada de Intervenção

BrigMec Brigada Mecanizada

BrigRR Brigada de Reação Rápida

BSAF Batalhão de Serviços e Apoio à Formação

Cap Capitão

CEMGFA Chefe do Estado Maior Geral das Forças Armadas

CEngAME Companhia de Engenharia de Apoio Militar de Emergência

CFT Comando Forças Terrestres

CID Comando de Instrução e Doutrina

CLubr Combustíveis e Lubrificantes

Cmdt Comandante

Cor Coronel

COSF Componente Operacional do Sistema de Forças

CREabSvc Companhia de Reabastecimentos e Serviços

CRT Companhia de Reabastecimentos e Transportes

DestCIMICEx Destacamento CIMIC do Exército

EA Escola das Armas

ECOSF Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças

ElCmdGerCIMIC	Elementos do Comando da Companhia Geral CIMIC
EME	Estado-maior do Exército
EPAM	Escola Prática de Administração Militar
EPC	Escola Prática de Cavalaria
EPS	Escola Prática dos Serviços
Ex.mo	Excelentíssimo
FFAA	Forças Armadas
FEP	Faculdade de Economia do Porto
FinPub	Finanças Públicas
Gab	Gabinete
ICNF	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas
IPMA	Instituto Português do Mar e da Atmosfera
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
Km	Quilómetros
LOE	Lei da Organização do Exército
Maj	Major Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas
MGen	Major General
OMIP	Outras Missões de Interesse Público
p.	Página
PelCLubr	Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes
PelReab	Pelotão de Reabastecimento
PelSvc	Pelotão de Serviços
pp.	Páginas
ProtCiv	Proteção Civil
Q	Questão
QI	Questão de Investigação
QO	Quadro Orgânico
QOM	Quadro Orgânico de Material
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
RA	Repartição de Abonos
RAME	Regimento de Apoio Militar de Emergência
Sr.	Senhor
SSF	Subsecção Financeira

TCor Tenente-Coronel

Ten Tenente

TIA Trabalho de Investigação Aplicada

U/E/O Unidades, estabelecimentos e órgãos

UAME Unidade de Apoio Militar de Emergência

Un Unidade

Un's Unidades

Capítulo 1:

Introdução

1.1. Enquadramento

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) e como condição essencial para obtenção do Mestrado Integrado em Administração Militar, emerge o TIA, subordinado ao tema *“Implementação da Companhia de Reabastecimento e Serviços numa Unidade do Comando Forças Terrestres: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

O Exército, como um dos Ramo das Forças Armadas (FFAA), tem por missão principal *“participar (...) na defesa militar da República (...), sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças”*¹.

As Forças de Apoio Geral (AG) e de Apoio Militar de Emergência (AME), entre outras, são forças do Exército Português que fazem parte dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF)². No domínio militar, estas Forças de AG e de AME são *“unidades de apoio de combate e de apoio de serviços que asseguram capacidades adicionais aos comandos das grandes unidades, às zonas militares e às unidades operacionais, e a flexibilidade para responder a compromissos internacionais específicos”*³. Estas forças são ainda *“suscetíveis de serem empregues em apoio supletivo às autoridades civis, em missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar da população, designadamente no âmbito da resposta nacional articulada a situações de catástrofe ou calamidade”*⁴.

Neste âmbito, importa saber qual o lugar que ocupa a CReabSvc. Esta Companhia faz parte das Forças de AG e AME conforme estabelecido pelo Sistema de Forças Nacional e atualmente instalada na EPS na Póvoa do Varzim.

¹ Crt. Decreto-Lei N.º 186/2014 in Diário da República, 1.ª Série, N.º 250, de 29 de dezembro de 2014, p.6406.

² Ver Apêndice A.

³ Crt. Decreto-Lei N.º 186/2014 in Diário da República, 1.ª Série, N.º 250, de 29 de dezembro de 2014, p. 6411

⁴ Idem.

Na prossecução das suas atividades a CReabSvc assume um papel determinante na imagem e prestígio das FFAA perante a população civil derivado dos inúmeros apoios prestados a entidades civis e desempenha, ainda, um papel determinante no cumprimento das missões do Exército Português, prestando apoio de serviços nos exercícios e missões deste, para os quais é habitualmente destacada.

Considerando as dificuldades existentes no Exército Português, exponenciada pela atual crise económico-financeira do nosso país, o presente trabalho de investigação procura abordar a questão acerca da localização geográfica desta Companhia e sua implementação numa unidade do CFT aumentando a eficiência pela proximidade às forças a quem presta apoio. Procurando minimizar os custos associados à disponibilização do serviço e diminuindo, eventualmente, a distância percorrida à efetiva prestação do serviço.

1.2. Problema de Investigação: escolha, formulação e justificação

O problema científico emerge como a primeira etapa do método de investigação e surge com o aparecimento de inúmeras expectativas a serem trabalhadas. Segundo Marie-Fabienne Fortin (2009, p. 48) *“qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietude, e que, por consequência exige uma explicação (...). Um problema de investigação é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação”*.

A escolha do problema está diretamente associada a algo que se pretende provar ou ao qual surge a necessidade de solucionar. O tema de uma investigação deve ser escolhido de acordo com os interesses do investigador, do orientador, e de familiaridade destes para com o mesmo (Hill e Hill, 2008).

A definição de um problema de investigação consiste em formular de forma *“explícita, clara, compreensível e operacional qual a dificuldade com a qual nos fomos confrontados e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características. Desta forma, (...) consiste em torná-lo individualizado, específico e único”* (Freixo, 2010, p. 157).

A escolha do presente tema pauta primariamente por abordar uma temática no âmbito das Forças de AG e AME do Exército Português, tendo em especial atenção a CReabSvc. Esta Companhia, instalada na EPS na Póvoa do Varzim, tem um papel

determinante na imagem das FFAA. Presta inúmeros apoios a entidades civis e desempenha, ainda, um papel determinante no apoio de serviços do Exército.

Em virtude do enquadramento anterior, o presente trabalho de investigação procura abordar a questão acerca da localização geográfica desta Companhia e sua implementação numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio. Procurando essencialmente identificar os benefícios e as limitações que esta possível mudança poderá trazer.

1.3. Delimitação da abordagem

Com esta investigação pretende-se abordar a temática no âmbito das Forças de AG e AME do Exército Português. Entre as várias Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O) do Exército vocacionadas para esta vertente foi cingida a investigação à CReabSvc sediada na EPS na Póvoa do Varzim. Procurando abordar a questão, essencialmente, acerca da sua localização geográfica e a sua implementação numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

1.4. Questão Central

Aquando da realização do projeto de investigação surge a necessidade delinear uma linha de pensamento que é traduzida pela elaboração de uma questão central. Segundo Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2008, p. 32) uma questão central “*consiste em se procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor*”.

Diante os pressupostos anteriormente mencionados, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: “*Considerando as dificuldades existentes atualmente no Exército Português e as necessidades no âmbito da ProtCiv, qual seria a viabilidade de implementar a CReabSvc numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio?*”

1.5. Questões de Investigação

A Questão Central é utilizada como um elemento condutor para toda a investigação, em que será auxiliada por Questões de Investigação que orientarão, de forma mais

concreta, todo o trabalho do investigador (Fortin, 2009). As Questões de Investigação são *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada (...). Decorrente diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar”* (Idem, p.101).

Atendendo ao que foi referido anteriormente e para fazer face à Questão Central, surgem as seguintes Questões de Investigação:

QI 1 – Quais as contrapartidas que, atualmente, a CreabSvc detém na prestação de apoio de serviços para o qual é habitualmente destacada?

QI 2 – Em que aspeto pode a CReabSvc ser melhorada, em ordem a possibilitar o apoio de serviços a um custo mínimo?

QI 3 – A localização geográfica atual da CReabSvc será a mais apropriada para atender aos apoios e exercícios solicitados?

QI 4 – De que forma pode a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT ser uma mais-valia? Quais as possíveis limitações?

QI 5 – Quais os benefícios e/ou contrapartidas com a implementação da CReabSvc na orgânica do RAME?

1.6. Hipóteses de Investigação

A hipótese de investigação é um *“enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados”* (Ibidem, p. 102).

Contudo, dada a impossibilidade de formular hipóteses devido à especificidade dos assuntos e desconhecimento dos aspetos técnicos referente a esta investigação, não foram enunciadas quaisquer afirmações aquando da elaboração do projeto.

1.7. Objetivos

No que concerne ao objetivo do estudo, este indica o porquê da investigação e *“corresponde ao produto final que a investigação quer atingir”* (Sousa & Batista, 2011, p. 26).

De forma complementar, o objetivo de estudo procura indicar *“o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo. Pode tratar-se de explorar, de identificar, de descrever, ou ainda de explicar ou de presidir tal fenómeno, (...) deve estabelecer uma*

relação causa/efeito que se pretende obter com o projeto de investigação” (Freixo, 2010, p. 164).

Este trabalho de investigação tem como Objetivo Geral, estudar a viabilidade com a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT próxima das forças a quem presta apoio, assim como analisar os benefícios e/ou limitações influenciadas por esta possível mudança.

Decorrente do Objetivo Geral, temos os seguintes Objetivos Específicos:

- Indicar quais as limitações físicas e económicas que, atualmente, a CReabSvc detém na prestação de apoio de serviços para o qual é habitualmente destacada;
- Analisar os gastos envolvidos nos apoios prestados pela CReabSvc e identificar os gastos mais evidentes e sua origem;
- Verificar a viabilidade da implementação da CReabSvc próxima das forças a quem presta apoio;
- Identificar os benefícios com a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT;
- Enumerar os benefícios e/ou contrapartidas com a implementação da CReabSvc na orgânica do RAME;
- Apresentar proposta de localização para a CReabSvc próximo das forças a quem presta apoio.

1.8. Metodologia

Relativamente às normas de redação, foram seguidas as de orientação para a redação do relatório científico final (Academia Militar, 2013). Em tudo o que a mesma é omissa foram seguidas regras das revistas científicas editadas pela American Psychological Association (APA, 2010).

No que concerne à recolha de dados foi realizada através de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, guiões de entrevista, inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário.

O processo de redação deste trabalho passou inicialmente por uma fase exploratória, na qual foram identificadas as matérias a abordar. Ulteriormente procedeu-se à recolha de dados de forma a conferir credibilidade a todos os factos narrados.

Concluída a revisão de literatura resultante da primeira fase, foram elaborados os inquéritos por entrevista e os inquéritos por questionário futuramente direcionados ao

público-alvo. Na fase final, foi feito o tratamento de todos os dados, quer qualitativamente quer quantitativamente, que permitiram tecer conclusões e sustentar toda a parte prática respeitante ao caso de estudo.

1.9. Estrutura

A estrutura deste trabalho encontra-se materializada em seis capítulos, sendo que os dois primeiros estão englobados na parte teórica e os restantes quatro correspondem à parte prática.

No presente capítulo, que dá início à parte teórica deste trabalho, é dado a conhecer o tema, assim como a clarificação dos objetivos do mesmo, num âmbito introdutório. No seguimento desta parte teórica, temos o segundo capítulo onde é feito o levantamento do estado da arte fruto da recolha bibliográfica.

Passando para a parte prática, o terceiro capítulo refere-se ao trabalho de campo e respetiva metodologia utilizada para a realização desta investigação. É onde se identifica o tipo de estudo feito, se caracteriza a amostra e os restantes instrumentos utilizados e se esclarece a concretização dos procedimentos.

Com o quarto capítulo pretende-se abordar a questão acerca da localização geográfica atual da CReabSvc e a sua implementação numa unidade do CFT próximo das forças e organizações a quem presta apoio. Assim como, identificar as contrapartidas económicas dos apoios prestados tendo em conta a atual localização da CReabSvc e propor uma localização próxima das forças a quem presta apoio.

Para completar o seu antecessor, no capítulo quinto são analisados todos os dados recolhidos dos inquéritos por entrevista e por questionário realizados.

No sexto capítulo são tecidas as conclusões e recomendações referentes ao presente trabalho. Onde é apresentada a resposta tanto à questão central, como às de investigação, justificadas com os dados dos dois capítulos anteriores.

Por último, e não se constituindo como capítulos, são apresentadas as fontes bibliográficas, os apêndices e os anexos utilizados no âmbito desta investigação. Que conferem credibilidade, completando todos os factos narrados e que serviram de auxílio na redação desta investigação.

Capítulo 2:

Revisão de Literatura

2.1. A Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento

Com a abertura da economia ao mercado internacional, a logística tornou-se uma área da gestão, cada vez mais importante para a redução de custos e na conquista da tão ambicionada competitividade entre as diversas organizações (Dormier *et. al.*, 2000).

Segundo a maior organização mundial de profissionais e acadêmicos da área, o *Council of Supply Chain Management Professionals*, define a Logística ou Gestão Logística como a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planejar, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informações entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro das necessidades do cliente⁵.

Desta forma e de acordo com a sua definição, a logística é parte do processo da Cadeia de Abastecimento e não engloba o processo inteiro (Ballou, 2006). O que significa que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de produtos e serviços no local onde são necessários e no momento em que são desejados (Bowersox e Closs, 2001).

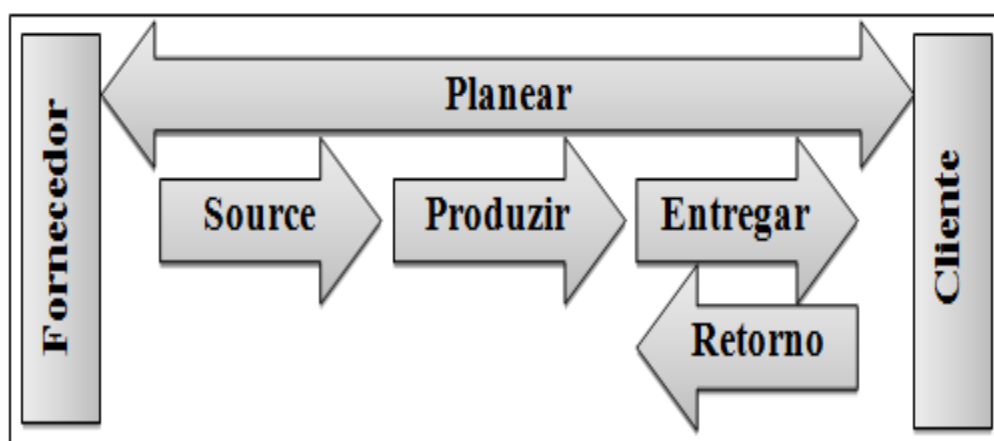


Ilustração 1 – Macroprocessos da Cadeia de Abastecimento
Fonte: Carvalho (2012, p. 68)

⁵ Cfr. Disponível em: <https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>, no dia 20 de fevereiro de 2015, às 15h00.

Na grande parte dos setores de atividade, a Cadeia de Abastecimento tornou-se uma variável estratégica e competitiva cada vez mais importante (Beth *et. al.*, 2006).

Segundo Souza *et. al.* (2006), a Cadeia de Abastecimento é um conjunto de empresas geograficamente dispersas constituídas por fornecedores, produtores, distribuidores, retalhistas⁶ e clientes através das quais fluem produtos, matérias-primas e informações. Numa perspetiva geral, podemos descrever a Cadeia de Abastecimento como uma rede de empresas diretamente relacionadas por um ou mais fluxos de produtos, serviços e informações desde a fonte até aos clientes, com o propósito de satisfazer as suas necessidades (Cox *et. al.*, 2001).

Fruto sobretudo da grande *“competitividade entre as empresas, que procuram a todo o tempo disponibilizar os seus produtos e serviços no mercado na melhor relação qualidade/preço, garantindo desse modo superioridade e competitiva sobre a concorrência”* (Machado, 2014, p. 1), as organizações comerciais desenvolveram, não há muito tempo, o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento.

Ballou *et. al.*, (2000); Christopher, (2001); Bowersox e Closs, (2001) definem a Gestão Cadeia de Abastecimento como uma ferramenta que gere os fluxos de informações e de produtos que vão desde do fornecedor ao cliente, de forma que os consumidores tenham um alto nível de serviço ao menor custo total, simplificando assim o complexo processo de negócios ganho pela eficiência.

Numa perspetiva geral, a logística e gestão da cadeia de abastecimento, pretendem conseguir o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo (Ballou, 2001). Esta definição de carácter mais simples é possível encontrá-la, aplicada a serviços de forma adaptada. Entendida assim, como a capacidade de providenciar um determinado serviço numa determinada unidade de tempo, remetendo para os clientes esperados, na quantidade certa, com chegadas ao sistema de serviço no tempo certo e podendo ser servidos a um custo mínimo (Simchi-Levi *et. al.*, 2003).

2.2. As diferentes perspetivas da Logística

Numa lógica do senso comum, a logística incorpora todos os detalhes relativos a uma determinada operação, processo ou atividade (Carvalho, 2012). No entanto, a logística

⁶ Vendedor, profissional da área de vendas responsável pela troca de um produto ou serviço por um determinado valor.

pode ser definida à luz de diversas perspectivas e/ou áreas e instituições que, diretamente ou indiretamente, com ele convivem e/ou trabalham. De entre as várias definições existentes de logística, podemos remeter para a lógica militar e a lógica de serviços.

2.2.1. Logística Militar

A logística é e será sempre a parte da ciência militar que está diretamente ligada à procura, manutenção e transporte dos materiais, pessoas e instalações (Idem, 2012). Pode dizer-se que a área militar tem sido uma das mais marcantes em termos de desenvolvimento logístico e sua aplicação no seio das empresas e organizações.

A logística militar, geralmente conhecida como serviço de apoio ao combate, desde sempre, teve um papel importante no decorrer das batalhas (Huston, 1988).

Na nossa história, marcada por inúmeras batalhas, o *“problema da manutenção das tropas sempre se fez sentir”* (Gonçalves, 2012, p.12 *apud* Afonso e Teodora, 2007, p. 7). As guerras eram longas, geralmente distantes e era constantemente necessário o deslocamento de recursos.

Para transportar as tropas e seus equipamentos aos locais de combate era necessário *“um planeamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, (...), pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos”* (Dias, 2005, p. 27).

Em termos militares de há muito que se mencionam, com o formato que agora se apresenta ou com formatos similares, *“cinco grandes componentes Logísticas: abastecimento, transporte, manutenção, evacuação e hospitalização de feridos e serviços complementares”* (Carvalho, 2012, p. 23).

De acordo com a PDE 4-00 Logística (2013a), a Logística é a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças. E está relacionada com os seguintes aspetos das operações militares:

- Conceção e desenvolvimento, obtenção, receção, armazenagem, movimentos, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de materiais, equipamentos e abastecimentos;
- Transporte de pessoal e material;
- Construção, conservação, operação e disposição de instalações;
- Sustentação e fornecimento de serviços;
- Apoio sanitário.

2.2.1.1. Funções Logísticas

Considerando a grande diversidade de tarefas que são necessárias executar para permitir o cumprimento da missão da logística. E sabendo-se da necessidade de *“especializar homens e estruturas na execução dessas tarefas, tornou-se necessário agrupá-las de forma a tornar possível uma particularização dessas tarefas por áreas funcionais de gestão e emprego, facilitando-se desse modo a execução logística”* (Exercito Português, 2012, p. 2-35). Surgem assim, aquilo que se convencionou chamar, as funções logísticas.

O Exército Português, até finais 2006 considerava as seguintes funções logísticas: Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Evacuação e Hospitalização. Com a oficialização da PDE 4-00 – Logística (2013a), passaram a adotar-se as seguintes funções logísticas:

- Reabastecimento;
- Movimentos e Transporte;
- Manutenção;
- Apoio Sanitário;
- Infraestruturas;
- Aquisição, Contratação e Alienação;
- Serviços.

2.2.1.2. Reabastecimento e Serviços

A função logística reabastecimento *“compreende o conjunto de atividades que se destinam a fornecer em tempo os abastecimentos de todas as classes, necessários para assegurar a sustentação das forças”* (Idem, 2013a, p. 5-1), e serviços compreende o *“conjunto de atividades logísticas não integradas nas restantes funções logísticas e que visam a vida e o bem-estar dos militares e o apoio a outras funções logísticas”* (Ibidem, 2013a, p. 5-3).

Do conjunto de atividades da função logística – apoio serviços, temos: alimentação, fabrico de pão, purificação de água, banhos e troca de fardamento, lavandaria, cantinas, utilização de mão-de-obra, recolha, camuflagem, descontaminação, inativação de engenhos expulsivos, produção e distribuição de energia, luta contra incêndios e lançamento aéreo.

Segundo o mais recente Quadro Orgânico (QO) N.º 08.06.71, a CReabSvc, *“é uma unidade de apoio de serviços vocacionada para apoiar no âmbito das funções logísticas*

Reabastecimento e Serviço” (Exercito Português, 2013b, p. 5/28) e está inserida nas Forças de AG e AME da Componente Operacional do Sistema de Forças (COSF) conforme a Lei Orgânica do Exército (LOE)⁷.

Esta Companhia tem como missão, *“garantir os serviços de campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional. À ordem reforçar/recompletar a Companhia de Reabastecimento e Transportes do Batalhão de Apoio de Serviços orgânico de uma Brigada de acordo com o seu Quadro Orgânico”* (Idem, 2013b, p. 3/28).

Inerente à sua missão a CReabSvc tem, entre outras, como possibilidades *“participar das diferentes fases de empenhamento dos Planos do Exército no âmbito das Outras Missões de Interesse Público (OMIP), assim como no acionamento dos respetivos meios, quando e na forma que lhe for determinada”* (Ibidem, 2013b, p. 3/28).

A CReabSvc está sediada na EPS na Póvoa do Varzim e está integrada, organicamente, no Batalhão de Serviços e Apoio à Formação (BSAF). A EPS tem como missão *“ministrar tirocínios, estágios e cursos de formação, promoção e qualificação nas áreas de Reabastecimento, Transportes, Manutenção, Saúde, Serviços de Campanha, Finanças Públicas e Pessoal e Secretariado, para a formação de Oficiais, Sargentos e Praças do Exército. Garante o aprontamento da Companhia de Reabastecimento e Serviços das Forças de Apoio Geral”* (Exercito Português, 2006, p. 2/10).

2.2.1.3. Exército e as Outras Missões interesse Público

Em Portugal, o quadro legal prevê a participação das FFAA, em missões de natureza não militar, desde que estas não interfiram com a sua missão principal, ou seja, a defesa militar do território nacional. Podendo assim atuar em caso de acidente grave, catástrofe e calamidade, ações relacionadas com a proteção ambiental, intervenção, prevenção e rescaldo a incêndios florestais, vigilância e fiscalização da Zona Económica Exclusiva e ainda realizar ações de busca e salvamento⁸.

⁷ Ver Apêndice A.

⁸ Cfr. observação direta com Cor Lavado, em 11 de março de 2015, às 15h10.

Segundo a LOE e entre as várias missões atribuídas, o Exército tem como encargo *“colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações”*⁹.

O Exército, como ramo das FFAA, tem vindo a contribuir para a execução dessas missões quando solicitado. Contudo, é importante que sejam assegurados dois pontos importantes, nomeadamente que o cumprimento das suas missões essenciais não sejam afetadas e que seja mantida a cadeia de comando da força que participa nas OMIP¹⁰. No entanto, para o cumprimento destas missões, o Exército utiliza os meios gerados para missões intrinsecamente militares e neste *“âmbito a CReabSvc poderá ser considerada uma força de dupla valência”*¹¹.

No âmbito das OMIP e enquanto agente da ProtCiv, existem planos de emergência que materializam a colaboração com vários organismos da sociedade civil. Como exemplos, temos os Planos Vulcano, Lira, Aluvião e Célula.

Associados ao apoio prestado pelo Exército à estrutura de ProtCiv podemos referir, em particular (Amaro, 2009):

- Plano de operações Lira: apoio na prevenção, detenção e eventual combate aos incêndios florestais e no abastecimento de água às populações carenciadas;
- Plano de operações Aluvião: apoio em caso de eventuais situações de cheias.

“O Exército não tem no seu dispositivo estruturas específicas vocacionadas, em exclusivo, para intervir em ações de proteção civil” (Henriques, 2009, p. 16). No entanto, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional de 2013 determina a criação de uma *“Unidade Militar de Ajuda de Emergência, sem aumento dos efetivos autorizados, e aprofundar a ligação e capacidade de resposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situações de catástrofe e calamidade”*¹².

Por sua vez, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/1013, de 11 de abril, no seu anexo que estabelece as linhas de orientação para a execução da Reforma *“Defesa 2020”* determina a *“criação de uma unidade militar de ajuda de emergência e valorização*

⁹ Cft. Decreto-Lei N.º 186/2014 in Diário da República, 1.ª Série, N.º 250, de 29 de dezembro de 2014, p. 6407.

¹⁰ Cfr. afirmação de Pedro Miguel de Araújo (ver Apêndice Z2).

¹¹ O conceito de *“dupla valência”* ou *“duplo-uso”* baseia-se no emprego dos meios das FFAA no serviço público militar e no serviço público não militar (ver Apêndice W).

¹² Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 in Diário da República, 1.ª Série, n.º 67, de 5 de abril de 2013, p.1990.

do princípio do duplo uso”¹³ definindo para o Exército, em termos de nível de ambição, o dispor de capacidade para cumprir missões no âmbito do apoio militar de emergência.

Presentemente, no que respeita ao Exército, o CFT é a entidade primeiramente responsável pela colaboração com as entidades da ProtCiv e áreas conexas.

De acordo com a reestruturação, o Exército decidiu localizar a Escola das Armas (EA) em Mafra, situação que deu origem à extinção da Escola Prática de Cavalaria (EPC), localizada em Abrantes. Atualmente, podemos encontrar nesta localização o núcleo do Regimento de Apoio Militar e de Emergência (RAME). No qual, *“a CReabSvc será uma Unidade que ficará localizada em Abrantes e será aprontado pelo RAME”*¹⁴.

O Sistema de forças e dispositivo de forças 2014 prevê como unidades a aprontar pelo RAME¹⁵:

- A Unidade de Apoio Militar de Emergência (UAME);
- O Agrupamento Sanitário (AgrSan);
- A Companhia de Engenharia de Apoio Militar de Emergência (CEngAME);
- A Companhia de Reabastecimento e Serviços (CReabSvc);
- O Destacamento CIMIC do Exército (DestCIMICEx);
- O Elemento do Comando da Companhia Geral CIMIC (ElCmdCGerCIMIC).

2.2.2. Lógica dos Serviços

De entre as várias definições existentes de logística, existe consenso na definição que remete a logística para a gestão de fluxos físicos e de informação. Não só por remeter para uma lógica de inventário ou de gestão de *stocks* mas também por proporcionar uma ligação à capacidade de providenciar um determinado serviço, remetendo-nos para o serviço ao cliente (Langley *et. al*, 2009). O serviço ao cliente *“surge pela emergência de um foco a jusante que atravessa (...) toda a organização (...) com o objetivo de servir o cliente, seja ele interno, seja externo à organização”* (Carvalho, 2012, p. 27).

No sentido de prestar um serviço ao cliente, Ramos (2012, p. 229) afirma que *“um sistema logístico tem como objetivo a criação de valor para o cliente. Neste sentido, são desempenhadas um conjunto de atividades de modo a disponibilizar ao cliente o produto certo, no local certo, no tempo certo, na quantidade certa, ao custo mínimo”*.

¹³ Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 in Diário da República, 1.ª Série n.º 77, de 19 de abril de 2013, p.2287.

¹⁴ Cfr. afirmação de TCor Marinho (ver Apêndice W).

¹⁵ Ver Apêndice C.

2.2.2.1. Prestação de Serviços

Os serviços têm um peso cada vez maior na economia dos países (Carvalho, 2012), representando “*cerca de 70% da atividade economia e com tendência para continuar aumentar*” (Wolfl, 2005, p. 6).

Qualquer serviço requer um conjunto de atividades logísticas para poder ser disponibilizado e prestado o serviço (Johnson e Wood, 1996). Ao longo do processo de prestação de serviços, podem ser encontradas sequências de atividades de transporte, armazenagem, seleção de materiais, entre outras (Langley *et. al.*, 2009), focadas na disponibilização dos materiais apropriados no momento certo, no local adequado e na quantidade necessária à efetiva prestação do serviço e satisfação do cliente.

Gerir as operações nos serviços envolve, uma série de parâmetros entre as quais podemos destacar as atividades, as decisões e as responsabilidades dos gestores que trabalham em organizações de prestação de serviços (Johnston e Clark, 2005).

Segundo o mesmo autor é possível encontrar duas perspetivas na prestação do serviço: a do prestador e a do cliente (Idem, 2005). Portanto, a prestação de um serviço depende da disponibilização eficiente e eficaz de um conjunto de *inputs* no momento, no local e na quantidade necessária, de modo a que o processo de prestação do serviço possa ser caracterizado e seja maximizado o *outcome*¹⁶ para o cliente.

Os *inputs* necessários envolvem variados recursos tangíveis, nomeadamente materiais, equipamentos, tecnologias e instalações, bem como outros aspetos tais como informação e recursos humanos com competências ajustadas à solicitação do cliente.

2.3. Planeamento Logístico

O planeamento é um processo pelo qual a organização traça um rumo e define as orientações que lhe permite atingir objetivos e cumprir a sua missão.

“*Como e onde produzir, quando e quanto produzir, que produtos armazenar, onde, em que quantidade, que meios de transporte utilizar e com que frequência, que informações e sistemas e tecnologias de informação utilizar, entre outras*” (Fernandes, 2013, diap. 3) são questões que devem ser consideradas ao longo das operações da Cadeia de Abastecimento e deverão fazer parte integrante do planeamento logístico.

¹⁶ O valor Global do serviço prestado tendo por base a experiência vivida pelo cliente e do resultado obtido no final do serviço.

Este planeamento apresenta diferentes níveis: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. Estes níveis, por sua vez, pretendem dar resposta as várias questões anteriormente referidas de acordo com diferentes horizontes temporais considerados, longo, médio e curto prazo (Carvalho, 2012).

É ao nível do planeamento estratégico que se define número, dimensão e localização de instalações (Ballou, 2004).

2.4. Localização de Instalações

Para atingir os objetivos de forma eficaz e eficiente, uma empresa deve ser capaz de decidir e controlar todos os seus recursos (financeiros, humanos, físicos e organizacionais) de forma a colocar a organização numa condição ímpar em relação aos seus concorrentes (Hoffmann *et. al.*, 2011).

Na classificação de Barney (2002), destaca-se a localização geográfica, a infraestrutura física e a tecnologia empregada como os principais recursos físicos a serem identificados numa organização.

A escolha de um local ideal para a instalação de uma empresa é um fator fundamental para uma boa administração das organizações, tanto para uma indústria quanto para uma prestadora de serviços. Nos serviços, no entanto, *“não são de grande utilidade a disponibilidade de capacidade num local que não aquele onde o cliente está a solicitar um serviço”* (Carvalho, 2012, p. 344), ou seja, próximo do cliente.

Conforme Moreira (1996), localizar significa determinar a área que ocupará a base de operações, onde serão fabricados os produtos ou prestados os serviços, e/ou onde se administrará o empreendimento. Naturalmente, a localização ideal é aquela que gera maiores benefícios à empresa, como a redução dos custos envolvidos e a maximização do nível de serviço desejado.

À semelhança de grande parte dos serviços, exige que estes estejam disponíveis no *“local onde o cliente o pretende, sejam prestados na presença deste e envolvam contacto entre prestador de serviço e cliente”* (Carvalho, 2012, pp. 344-345).

Desta forma, há que considerar o estudo de localização onde o serviço é disponibilizado como uma preocupação acrescida e com o *“objetivo de determinar o local (...) onde se torna viável e de menor custo global implementar a unidade”* de serviço (Abecassis e Cabral, 2000, p. 32). Para tal, a localização, para além de atender à

conveniência do cliente, tem também que procurar minimizar quer os custos do próprio espaço quer o que o cliente tem de suportar para aceder a esse serviço.

Uma má localização leva a que o serviço seja menos conveniente para os clientes e seja alvo de menor procura. Devendo assim considerar a localização geográfica como um fator crítico de sucesso para qualquer negócio.

2.4.1. Fatores de Localização

Decidir sobre a melhor localização para instalar uma empresa é uma das tarefas mais importantes a ser realizada. Carnasciali e Delazari (2011, p. 109) define que a *“localização geográfica de (...) qualquer setor constitui recurso físico imprescindível”* e que a tarefa de selecionar a melhor localização é complexa, pois envolve uma série de variáveis e que variam em função do tipo de negócio.

Segundo Maia (2000), podemos dividir os fatores de localização das atividades económicas em diretos e indiretos.

O mesmo autor refere ainda que os fatores de localização diretos podem ser divididos em dois grupos distintos:

- Fatores de produção: disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra especializada e condições de acesso à tecnologia e informação;
- Mercado: proximidade dos mercados fornecedores e do consumidor.

Como fatores de localização indiretos temos:

- Demografia local, base populacional e renda potencial;
- Fluxo de tráfego e acessibilidade, disponibilidade e custo de serviços de transporte, fácil acesso às vias principais, nível de congestionamento;
- Características do ponto, proximidade e qualidade do estacionamento, visibilidade, tamanho e forma do ponto, qualidade de entradas e saídas e boas condições dos edifícios existentes;
- Características intrínsecas do local (atratividade do local, flexibilidade e dimensão do terreno adequado à instalação);
- Fatores legais e de custo, tipo zoneamento, períodos e cláusulas restritivas e locação, impostos locais, serviços e manutenção.

Moreira (1996, p.176) salienta ainda que, “as atividades industriais são, de modo geral, fortemente orientadas para o local onde estão os recursos. Matéria-prima, água, energia e mão-de-obra. As atividades de serviços, sejam públicas ou particulares, orientar-se-ão mais para fatores como proximidade do mercado (clientes), tráfego (facilidades de acesso), e localização dos competidores”.

2.4.2. Fatores relevantes nas decisões de localização

Podemos encontrar na literatura, uma série de autores que abordam a questão relativa aos fatores utilizados na decisão da melhor localização de uma empresa.

Numa abordagem gráfica e após a análise de uma série de autores dentro deste assunto (tabela 12)¹⁷, foram identificados três fatores críticos. A seguinte tabela (tabela 1) mostra esses três fatores que se destacam pela sua reincidência entre autores:

Tabela 1 – Fatores Críticos na decisão da localização de instalações

Autores	Fatores Críticos		
	Infraestrutura Física	Proximidade aos Clientes	Custo de Transportes
Bowersox e Closs, 2001	X	X	X
Ballou, 2001	X	X	X
Renshaw, 2002		X	X
MacCarthy Atthirawong, 2003	X		
Shen e Daskin, 2003 e 2005			X
Thai, 2005	X	X	X
Bauhof, 2005			X
Carvalho, 2012	X	X	X

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Renshaw (2002), os custos de transporte correspondem a 50%- 60% dos custos totais de uma cadeia logística. Sendo este um fator de extrema importância na decisão da localização de uma instalação e porventura aquele que tem sofrido mais estudos (Maia, 2000).

¹⁷ Ver Apêndice A.

2.5. Métodos de Localização

Existem vários métodos que podem ser utilizados na decisão para localizar uma instalação ou posto de serviço. No entanto, Gualda (1995) divide esses métodos em dois grupos:

- Métodos indutivos, que se baseiam em análises de fatores, dados e informações estatísticas, históricas e provenientes de pesquisa de campo (questionários);
- Métodos dedutivos, que consistem no estabelecimento de um modelo representativo da realidade, passível de tratamento matemático, para resolver o problema da localização.

Segundo Carvalho (2012, pp. 345-349), o método do centro gravítico é uma das ferramentas que se destina a reduzir distâncias a percorrer. Este é normalmente utilizado para determinar a localização de estruturas que envolve a prestação de serviços a terceiros, sendo que se preocupa não só com a minimização de distâncias mas também com a simplificação dos fluxos de materiais ou informação movimentados.

Para a sua formulação, este modelo requer que sejam conhecidas as localizações exatas das origens dos fluxos, as localizações exatas dos destinos desses fluxos e os volumes associados a cada um dos fluxos. O centro gravítico será o ponto intermédio que define o equilíbrio entre os fluxos.

Este método realiza-se em quatro fases:

– Fase 1:

Como ponto de partida, o método requer que sejam localizados num mapa todos os pontos de origem e de destino dos fluxos e que as suas coordenadas relativas sejam identificadas. O sistema de coordenadas é arbitrário, no entanto é necessário que todas as localizações sejam referenciadas num mesmo referencial cartesiano de coordenadas (x; y).

– Fase 2:

Uma vez encontradas as coordenadas das várias origens e dos vários destinos, é necessário identificar o volume de carga movimentada de e para cada um desses pontos. É este volume que irá permitir determinar a atratividade relativa que cada um dos pontos exerce sobre o ponto de equilíbrio que se pretende calcular. Este volume poderá ser descrito, por exemplo, em termos de número de paletes transportadas, quilos transportados, número de cargas completas por mês.

A determinação deste ponto de equilíbrio utiliza a seguinte formulação matemática:

$$x^* = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i x_i C_i)}{\sum_{i=1}^n A_i}; \quad y^* = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i y_i C_i)}{\sum_{i=1}^n A_i}$$

Em que:

x^* = Coordenada ótima do centro gravítico no eixo do X;

y^* = Coordenada ótima do centro gravítico no eixo do Y;

x_i = Coordenada da localização i no eixo do X;

y_i = Coordenada da localização i no eixo do Y;

A_i = Volume (ou nível de atividade) movimentado de ou para a localização i;

n = número de entidades (fornecedores e clientes) considerados;

C_i = Taxa de transporte.

– Fase 3:

Apesar da localização encontrada ser denominada por localização ótima, esta poderá estar associada a uma localização não exequível ou inconveniente. Deste modo, deverá ser considerado como localização de referência, sendo que a infraestrutura deverá ter uma localização efetiva mais conveniente tão próxima quanto possível da ótima.

Assim, a determinação da localização efetiva deverá atender à localização ótima e baseada em fatores críticos de localização adaptados à infraestrutura.

Os problemas complexos da tomada de decisão são comuns numa infinidade de áreas, e desde os tempos remotos o homem tenta resolvê-los, apoiando-se em raciocínios dedutivos, a fim de guiar e validar as suas escolhas (Saaty, 1980).

Aquando de uma decisão, geralmente tem-se em conta critérios mais ou menos conflituosos. Logo, perante esta situação, o decisor tem de considerar os prós e os contras de cada um para chegar a uma solução final. Esta é a base de um problema de decisão multicritério.

De acordo com Gomes *et. al.* (2004) e Raposo (2008), pode definir-se a análise multicritério de apoio à decisão como o conjunto de técnicas que tem como objetivo investigar um conjunto de alternativas sobre múltiplos critérios em conflito.

Existe uma variedade de metodologias que permitem abordar a decisão multicritério e entre as quais podemos referir o MACBETH® (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique).

Como Bana e Costa et al. (2005) destacam o MACBETH® como uma metodologia de apoio de decisão, que permite avaliar opções tendo em conta multicritérios. A distinção fundamental entre MACBETH® e outros métodos multicritério é que este requer apenas julgamentos qualitativos sobre as diferenças de atratividade entre elementos, para gerar pontuações para as opções em cada critério e para ponderar os critérios. Sendo introduzidas sete categorias semânticas de diferença de atratividade: nula, muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema. Para tal é utilizado um *software*¹⁸ que, à medida que os julgamentos qualitativos são introduzidos pelo avaliador, verifica automaticamente a sua consistência e oferece sugestões para resolver eventuais inconsistências.

No passo seguinte, o processo MACBETH® de apoio à decisão evolui para a construção de modelo quantitativo de avaliação. A partir dos julgamentos do avaliador e utilizando as funcionalidades do *software*, uma escala de pontuação em cada critério e pesos relativos para os critérios são gradualmente sugeridos e discutidos. Em seguida, uma pontuação global é calculada para cada opção, fazendo a soma ponderada das suas pontuações nos múltiplos critérios. Essa pontuação global reflete a atratividade da opção respetiva no conjunto de todos os critérios. Diversas análises de sensibilidade e robustez dos resultados do modelo, assim construindo, permitirão compreender o problema em profundidade, de ajustar o modelo e de formar convicções sobre as prioridades a estabelecer ou as opções a selecionar, em contextos de tomada de decisão individual ou em grupo (Idem, 2005)

¹⁸ Cfr. Disponível em: http://www.m-macbeth.com/pt/Download_PT.aspx, no dia 25 de junho de 2012, às 21h00.

Capítulo 3:

Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

3.1. Tipo de Estudo

O tipo de estudo resume-se ao modelo de abordagem perante o prolema de investigação existente. Segundo Fortin (2009, p.133), o tipo de estudo corresponde a *“um desenho que especifique as atividades que permitirão obter resposta fiáveis às questões de investigação”*

O tipo de estudo escolhido para esta investigação enquadra-se na categoria de investigação Exploratório-Descritivo e no caso desta investigação pode ser inserida num estudo de caso.

Segundo Cardona Moltó (2002 *apud* Coutinho, 2011) *“os objetivos exploratórios ou descritivos aproximam-nos de problemas pouco conhecidos e implicam: identificar e/ou descrever características ignoradas até ao momento, quantificar a frequência de algum fenómeno social e selecionar problemas ou áreas de interesse para a investigação.”*

O método de um estudo de caso consiste numa investigação aprofundada de indivíduos, instituições, grupos, ou comunidades (Gil, 1999). Este tipo de investigação *“pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo (...) ou pode servir para estudar o efeito de uma mudança num indivíduo”* (Fortin, 2010, p. 164).

3.2. Amostra

Toda a investigação subentende a recolha de dados pertinentes resultantes da experiência profissional vivenciada pelos interlocutores. Essa recolha pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, população, ou através de uma amostra da mesma. Segundo Fortin (2009, p. 202), a *“amostragem é um procedimento pelo qual um grupo de pessoas de uma população é escolhido tendo em vista a obtenção de algum tipo de informação”*.

O presente trabalho de investigação englobou inquéritos por entrevista a 10 pessoas, militares e civis e inquéritos por questionário a 78 Bombeiros Sapadores de Portugal. São

estes que detêm conhecimento teórico, prático e empírico no que concerne ao presente tema sendo, por isso, interlocutores válidos e credíveis (Sousa e Batista, 2011).

Os inquéritos por entrevista foram realizados a oficiais ligados, diretamente ou indiretamente, à CReabSvc e a entidades civis que pela função que exercem conseguiram fornecer informação sobre o papel do Exército, no âmbito da ProtCiv.

Consoante a seguinte tabela (tabela 2), podemos observar a função objetivo de estudo para cada interlocutor em particular:

Tabela 2 – Caraterização dos inquiridos por entrevista

Nome	Posto	Função/Objetivo de estudo
Santos, A.	MGen	Cmdt da BrigInt
Lavado, J.	Cor	Representante do CEMGFA na ProtCiv
Marinho, J.	TCor	Chefe da Repartição da Organização/DPF
Duarte	Maj	Tática de Administração Militar
Machado, A.	Maj	Cmdt da CReabSvc
Silveira, J.	Maj	Cmdt da CReabSvc
Enes, S.	Cap	Cmdt da CReabSvc
Santos, V.	Ten	Cmdt CReabSvc
Gonçalves, D.	Ten	Chefe da SSF da EPS
Araújo, P. M.	Civil	Cmdt Bombeiros de Parede

Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos inquéritos por questionário, estes foram realizados a Bombeiros Sapadores. Tendo como objetivo principal, a recolha de informação junto de interlocutores privilegiados na temática da ProtCiv de forma a identificar os benefícios com a criação de uma unidade militar de ajuda e de emergência na qual a CReabSvc faz parte da sua orgânica e, também, de forma a identificar a zona geográfica mais favorável para instalar uma unidade desta dimensão.

Tabela 3 – Caraterização dos inquiridos por questionário

Inquiridos	Zona Geográfica
Bombeiros Sapadores de Portugal	Norte
	Centro
	Sul

Fonte: Elaboração própria

Estes foram o conjunto de pessoas que pela sua experiência profissional e pela disponibilidade contribuíram para a realização desta investigação.

3.3. Instrumentos

Após a escolha e formulação do problema do presente trabalho foram enumerados os objetivos, os quais, necessitaram dos melhores instrumentos para “*a colheita de dados a utilizar*” (Fortin, 2009, p. 239). Os instrumentos de uma investigação traduzem assim a forma como o investigador faz a recolha de dados.

Os manuais, documentos e artigos foram instrumentos basilares adotados nesta investigação. No que respeita à recolha de dados junto dos interlocutores optou-se pela realização de inquéritos por entrevistas e questionários de forma a conceder maior credibilidade a esta investigação. Por outro lado, também, foi sendo absorvida informação perspicaz efetuando observações diretas.

O inquérito por entrevistas é um método de recolha de informação que “*consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas*” (Ketele e Roegiers, 1999, p.18) e cuja interação com os inquiridos permitiu abordar pontos que não estavam inicialmente pensados.

As entrevistas efetuadas foram semiestruturadas, em que os entrevistados respondem às perguntas dos guiões de forma livre “*quanto à ordem e à forma como introduzem as diferentes áreas do tema*” (Barañano, 2004, p. 93). O objetivo fundamental na realização de entrevistas tende à recolha da opinião dos entrevistados relativamente ao assunto.

Após a sua realização foi especificada informação que se procurou obter com cada uma das entrevistas, de modo a conseguir uma análise mais completa e sob diferentes perspetivas.

Segundo Sousa e Batista (2011, p. 91), o inquérito por questionário é um método de recolha de dados onde é feita “*uma série de questões que abrangem o tema de interesse*” podendo ou não haver interação direta com os inquiridos. No caso em concreto, os questionários foram feitos diretamente aos Bombeiros Sapadores.

O questionário é composto por treze questões fechadas, isto é, as hipóteses de resposta são pré-estabelecidas. O inquirido assinala a sua opinião, mediante as várias opções que lhe são apresentadas, não emitindo um parecer (Freixo, 2010).

O inquérito por questionário deste trabalho divide-se em duas partes. A primeira parte é composta por seis questões, que caracterizam os entrevistados relativamente ao género, à idade, às habilitações literárias, à zona geográfica onde desempenha as suas funções e há quanto tempo as desempenha. No que concerne à segunda parte, esta encontra-se dividida em dois grupos: o Grupo I – “*Atribuições, Competências e*

responsabilidades dos agentes da Proteção Civil” e Grupo II – “*Criação de uma Unidade de Apoio Militar de Emergência no Exército (RAME)*”.

As questões constituintes da primeira parte do questionário são essencialmente de escolha múltipla. As dos Grupos I e II da segunda parte do questionário, a maioria das perguntas foram realizadas com recurso à escala de *Likert*, “*constituída por uma série de enunciados que exprimem um ponto de vista sobre um tema*” (Fortin, 2009, p. 389). Neste caso em específico foram utilizadas duas escalas cada uma com 7 categorias de respostas possíveis, como é possível observar na tabela seguinte:

Tabela 4 – Escalas utilizadas nos inquéritos por questionário

Nº	Grau de satisfação	Grau de concordância
1	Totalmente Insatisfeito	Discordo Totalmente
2	Muito Insatisfeito	Discordo Muito
3	Insatisfeito	Discordo
4	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Não Concordo Nem Discordo
5	Satisfeito	Concordo
6	Muito Satisfeito	Concordo Muito
7	Totalmente Satisfeito	Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração dos questionários e antes de serem aplicados foram subtidos a um pré-teste, os quais foram aplicados a 4 elementos, por forma a colmatar algum erro de perceção.

O trabalho de campo, ou seja, a aplicação dos questionários foi feito pessoalmente, por forma a facilitar o trabalho dos inquiridos. Para a determinação da fiabilidade do questionário, foi utilizado o teste do alfa de *Cronback*.

Após concluída a recolha dos inquéritos, procede-se à sua análise. Para análise das respostas foram utilizadas medidas de tendência central, especificamente, a moda e a média. Foram ainda considerados o desvio padrão, o máximo e o mínimo.

O processamento e tratamento dos resultados dos questionários foi com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS ®)* e ao *Microsoft Office Excel ®*.

Os materiais ou ferramentas informáticas utilizadas foram: gravador de voz para armazenar o conteúdo das entrevistas realizadas; o *SPSS ®* e *Microsoft Office Excel ®* para o tratamento dos dados recolhidos.

3.4. Procedimentos

Os procedimentos efetuados ao longo da investigação, destinados à realização do TIA, não seguiram a fita do tempo planeada aquando do projeto, tendo sofrido algumas alterações sobretudo devido a disponibilidade por parte dos inquiridos.

Apesar de haver uma permanente preocupação em seguir o cronograma inicialmente estabelecida, a presente investigação durante as dez semanas acabou por se realizar da seguinte forma:

- Durante o mês de fevereiro teve lugar a revisão de literatura, a construção e aprovação dos instrumentos utilizados, nomeadamente, elaboração de guiões de entrevistas e de inquéritos por questionário, e o contato com os próprios inquiridos;
- Pelo número de inquéritos por entrevista a realizar, o período de tempo que lhes estava destinado acabou por se alongar durante o mês de março, uma vez que estava dependente da disponibilidade dos inquiridos;
- A aplicação dos inquéritos por questionário decorreu durante o final do mês de março e início do mês de abril;
- A análise e interpretação de dados foram feitas apenas no término da aplicação desses instrumentos;
- Face aos imprevistos, a redação do TIA foi realizada desde que houve informação para tal.

No que diz respeito à revisão de literatura, esta foi efetuado com base em livros adquiridos na biblioteca da Academia Militar Sede, Aquartelamento da Academia Militar da Amadora (AAMA), do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Faculdade de Economia do Porto (FEP), Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto (ISCAP), bem como artigos em revistas e ainda alguns trabalhos *on-line* relacionados com o assunto.

O local da realização do TIA foi na AM Sede e AAMA sendo que o trabalho de campo se articulou nas várias instituições a que pertencem os inquiridos, como foi o caso da EPS, Estado-maior do Exército (EME), BrigInt, nos Bombeiros Voluntários de Parede e na Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC).

Capítulo 4:

Análise da localização da Companhia de Reabastecimentos e Serviços

4.1. Caracterização da CReabSvc

A CReabSvc é uma unidade de apoio de serviços vocacionada para o apoio no âmbito da função logística Reabastecimento e Serviços. Esta Subunidade, como uma das Forças de AG e AME, para além de prestar apoio a entidades militares presta, também, apoio a entidades civis no âmbito da ProtCiv.

Por não estar organizada para ser empregue como unidade independente, a CReabSvc encontra-se, atualmente, aquartelada na EPS na Póvoa do Varzim sob a dependência do Comando de Instrução e Doutrina (CID). Esta unidade para além do “apoio à formação”¹⁹ tem como missão aprontar a CReabSvc das Forças de AG.

Com a aprovação do Quadro Orgânico Pessoal (QOP) n.º 06.07.71, de 7 de Novembro de 2011, veio contemplar uma nova organização para a Companhia. As alterações foram implementadas de modo a melhorar o desempenho da CReabSvc na prossecução das atividades relativas à sua missão. Atualmente esta Companhia é constituída por três pelotões: Pelotão de Serviços (PelSvc), do Pelotão de Reabastecimento (PelReab) e por um Pelotão de Combustíveis e Lubrificantes (PelCLubr)²⁰.

Na sua recente orgânica, a CReabSvc conta com um efetivo de 181 pessoas²¹. Contudo, existe uma discrepância entre o planeamento e o efetivo que na realidade está atribuído à mesma, apresentando atualmente um efetivo de 74 pessoas, o que representa cerca de 41% do que está previsto no seu QO. No entanto, só 28% desses 41% é que participam na atividade operacional da Companhia²². Esta realidade também se verifica em relação ao material.

A falta de determinados equipamentos tem sido um constrangimento evidente e pode porventura levar a um baixo grau de operacionalidade da Companhia. “As existências de um ou dois autotanques de água, a existência de só uma padaria de campanha, a falta

¹⁹ Cfr. afirmação de Aguiar dos Santos (ver Apêndice R).

²⁰ Ver Apêndice D.

²¹ Ver Apêndice E.

²² Cfr. observação direta com Alf Borda Água, em 23 de Junho de 2015, às 20h50.

de viaturas pesadas e a falta de equipamentos de purificação de água”²³ são exemplos de alguns equipamentos em falta que limitam o cumprimento da missão de determinadas tarefas da Companhia.

Ainda, no que diz respeito ao seu material, as condições não são muito favoráveis. A idade e o constante uso do material tem provocado o seu desgaste e a sua manutenção não é fácil. No entanto, apesar destas dificuldades, a Companhia *“tem cumprido dentro das possibilidades (...) disponíveis (...) com qualidade, proficiência e excelência as demais missões e tarefas atribuídas”*²⁴.

4.2. Apoios e Serviços prestados pela CReabSvc

Segundo Santos (2015)²⁵, Cmdt da BrigInt, a *“CReabSvc constitui-se para nós a unidade mãe da CRT do nosso BApSvc”*. Na realidade, e considerando os aspetos referidos no ponto anterior, a CReabSvc *“é única no Exército (...) a conseguir garantir os serviços essenciais à sobrevivência das tropas em campanha”*²⁶. Logo, a partir daqui, compreende-se a importância desta Companhia no Exército na medida em que só consegue desenvolver ações de treino se empenhar a CReabSvc.

Esta Companhia, com os seus meios orgânicos, já participou e integrou em diversos exercícios da componente operacional e já desenvolveu várias atividades de apoio e exercícios a entidades militares e civis.

Dentro dos vários apoios prestados a entidades militares e civis, importa referir três grupos: apoios a exercícios, onde podemos destacar no ano de 2015 os apoios aos exercícios Pristina 151, Viriato, Saturno 15, Relâmpago 15, HAKEA 152 e ORION 15; os apoios militares (não estão inseridos num exercício militar), como os apoios aos campeonatos desportivos de corta-mato, de orientação e de tiro; e por último, destacam-se ainda os apoios a entidades civis, principalmente em atividades lúdico-desportivas, como o Raid das Masseiras, o Trail da Póvoa do Varzim e o Rates Biling; de destacar ainda o apoio à Ordem de Malta na assistência aos peregrinos de Fátima²⁷.

Após uma análise dos relatórios finais dos apoios prestados pela CReabSvc entre 2009 e 2014, foi possível observar que o número de apoios militares tem diminuído ao

²³ Cfr. afirmação de Silveira (ver Apêndice T).

²⁴ Idem.

²⁵ Ver Apêndice R.

²⁶ Cfr. afirmação de Enes (ver Apêndice U).

²⁷ Cfr. observação direta com Alf Borda Água, em 23 de Junho de 2015, às 20h50.

longo dos anos²⁸. Tal facto poderá estar relacionado com as dificuldades existentes no Exército Português, exponenciada pela atual crise económico-financeira do nosso país.

Como já foi referido do anterior, os apoios prestados pela CReabSvc são sempre bem-sucedidos pois para o objetivo pretendido, os resultados são sempre alcançados com distinção. Contudo, os meios humanos e materiais que a Companhia detém, não transparece o seu QO e para que esta conseguisse prestar mais apoios teria, necessariamente, de ter mais recursos humanos e materiais para operar.

Neste momento a Companhia tem ao seu dispor uma vasta quantidade de material para a prossecução das atividades para as quais está vocacionado: viaturas táticas, geradores, depósitos de água, tendas insufláveis, atrelados de banhos, de latrinas, de cozinhas, de padaria de campanha entre outros materiais que anualmente são solicitados para variadíssimos apoios a entidades militares ou civis (EME, 2011). Com a sua utilização e aplicação dos materiais ao seu dispor, tem a possibilidade de prestar os vários apoios e participar nas missões de interesse público. No entanto, todo o material está sujeito a grande desgaste, potenciando avarias nos equipamentos.

No que toca aos apoios prestados a entidades civis, ocorrem essencialmente na zona da Póvoa de Varzim, empenhando fundamentalmente meios humanos e matérias de intendência.

4.3. Apoios prestados pelo Exército à estrutura de ProtCiv

Associados ao apoio prestado pelo Exército à estrutura de ProtCiv podemos referir, em particular os planos Lira (incêndios) e Aluvião (cheias).

De há uns anos a esta parte, tem-se verificado um grande empenhamento das FFAA, em particular do Exército, em resposta a situações do âmbito da ProtCiv, essencialmente na prevenção, detenção e eventual combate aos incêndios florestais²⁹.

Pelo facto do nosso país estar colocado numa zona geográfica que nos confere um clima minimamente estável não é comum a ocorrência de cheias e/ou inundações. Logo, no que concerne aos apoios em caso de eventuais situações de cheias, o Exército não tem exercido a sua função de apoio em resposta a este tipo de situações³⁰.

²⁸ Ver Apêndice I.

²⁹ Cfr. observação direta com Pedro Miguel de Araújo, em 16 de março de 2015, às 17h00.

³⁰ Cfr. observação direta com Lavado, em 11 de março de 2015, às 15h10.

No que diz respeito aos incêndios e atendendo aos dados fornecidos pelo Instituto Português do Mar e da Atmosfera (IPMA), no mês de verão de 2014 verificou-se que as zonas do país com maior risco de incêndio foram na região centro-norte³¹.

Recorrendo ao Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) e analisando os mapas de áreas ardidas desde 1990 até à atualidade, podemos verificar que é na região norte do país onde há um maior número de áreas afetadas pelos incêndios³². E ainda, a partir dos relatórios anuais de áreas ardidas e ocorrência publicados pela mesma instituição e no que concerne ao número de ocorrências por risco de incêndio e por distrito, podemos observar que é na região norte onde há um maior número de ocorrência, em particular, no distrito do Porto, Braga, Viseu e Viana do Castelo³³.

4.3.1. Apoios prestados pela CReabSvc à estrutura de ProtCiv

A CReabSvc, como uma das Forças de AG e AME do Exército, tem um papel determinante na estrutura de ProtCiv, essencialmente, quando se refere à prevenção, detenção e eventual combate aos incêndios florestais mas no entanto, apresenta duas grandes falhas.

Existe uma discrepância entre o planeamento e o efetivo de pessoal que na realidade está atribuído à CReabSvc e a falta de recursos humanos especializados em determinadas áreas.

Uma outra falha vai de encontro com a falta de equipamentos que está associada à Companhia aliada com falta de capacidade de manutenção daqueles que se encontram operacionais e a recuperação dos inoperacionais. Esta última vai de encontro com a idade e o constante uso dos equipamentos nos vários apoios em que a Companhia esta empenhada.

Independentemente do estado em que se encontram os seus recursos, a CReabSvc tem prestado o seu apoio dentro das suas possibilidades apesar das várias limitações já anteriormente referidas. Contudo, para que esta consiga prestar mais apoios no âmbito da ProtCiv teria, necessariamente, que formar os seus recursos humanos nesta área e seus recursos materiais teriam que ser ajustados a esta realidade.

³¹ Ver Apêndice F.

³² Ver Apêndice G.

³³ Cfr. Disponível em: <http://www.icnf.pt/portal/florestas/dpci/relat/rel-if>, no dia 24 de Fevereiro de 2015, às 00h20.

4.4. Contrapartidas económicas dos apoios prestados CReabSvc

Ao longo do processo de prestação de serviços, podem ser encontradas sequências de atividades focadas na disponibilização dos materiais apropriados no momento certo, no local adequado e na quantidade necessária a efetiva prestação do serviço e satisfação do cliente.

*“A logística, independentemente da atividade, necessita de ser adequada e flexível. Adequada, para termos os meios necessários para apoiar uma força (...) Flexível, para que se possa ajustar num curto espaço de tempo”*³⁴ de acordo com às necessidades.

No que diz respeito aos recursos solicitados para a realização dos apoios prestados pela CReabSvc são sempre materiais mas, necessariamente, estão acoplados os recursos humanos da CReabSvc. Além dos recursos humanos e materiais de intendência, existe a necessidade de adquirir variados artigos que, explícita ou implicitamente, são necessários para o cumprimento da missão. *“Os de maior consumo são: artigos de limpeza e higiene, géneros para confeccionar, combustíveis e utilização de infraestruturas de transporte (portagens)”*³⁵. Em termos de rubricas orçamentais, os combustíveis e lubrificantes são os que sofrem maiores consumos. Estes gastos, por sua vez, *“são proporcionais com o aumento da distância”*³⁶ dos apoios prestados pela Companhia.

Os apoios são sempre bem-sucedidos, pois, para o objetivo pretendido os resultados são sempre alcançados com distinção. Segundo Gonçalves, os *“meios humanos e materiais que a Companhia detém não transparece o seu QO e para que está consiga prestar mais apoios teria de, necessariamente, haver mais recursos humanos e equipamentos para operar”*³⁷.

4.5. Localização da CReabSvc segundo o Método do Centro Gravítico

Segundo o Ex.mo Sr. MGen Aguiar dos Santos, a *“localização das forças nunca foi um impedimento a qualquer atividade da Brigada, pelo que, entende-se que o importante é a CReabSvc estar dotada com o material adequado e possuir a flexibilidade necessária para apoiar a Brigada independentemente da sua localização”*³⁸.

³⁴ Cfr. afirmação de Aguiar dos Santos (ver Apêndice R).

³⁵ Cfr. afirmação de Gonçalves (ver Apêndice X).

³⁶ Cfr. afirmação de Enes (ver Apêndice U).

³⁷ Ver Apêndice X.

³⁸ Ver Apêndice R.

Seguindo a mesma linha de pensamento referida anteriormente, e conforme Silveira, a atual localização da CReabSvc *“não compromete a sua missão, pois a CReabSvc localizada na EPAM³⁹ e depois EPS sempre cumpriu a missão com altos padrões de desempenho”⁴⁰*.

Atendendo ainda à missão da CReabSvc, Machado salienta ainda que *“para além da sua atividade operacional ela também exerce o apoio à formação. Neste ensejo, considerando o apoio que presta à formação e tendo em conta que não existe mais nenhuma unidade com aqueles meios (...) parece-me que a localização atual é a mais correta”⁴¹*. Pois, é na EPS onde se encontra o pessoal com conhecimento teórico e técnico para aprontar a CReabSvc.

Como já foi referido, quase todos os exercícios prestados pela CReabSvc realizam-se maioritariamente a norte do Tejo e perante Enes a *“localização da Companhia não é e nunca foi um entrave para o cumprimento da sua missão até porque somos um país pequeno, bem dotado de redes estradais e com boas condições”⁴²*.

Como argumento económico podemos determinar as distâncias dos apoios prestados pela Companhia como um fator penalizador. *“A modalidade mais perigosa poderá ser aproximadamente 400km mas não é nada de extraordinário que possa limitar a missão da Companhia”⁴³*. No entanto, em termos táticos a sua localização presente *“distante das Brigadas, confere alguma segurança na medida que em caso de ataque, não se localiza tão próxima que possa ser afetada. Por outro lado, em caso de empenhamento internacional ou até mesmo nacional, se necessário, dispõe através da cidade do Porto de: aeroporto, cais de embarque e o porto de Leixões eventualmente”⁴⁴*.

4.5.1. Aplicação do Método do Centro Gravítico

Tendo em consideração o que foi referido anteriormente, o que se pretende a seguir é analisar à luz do método do cento gravítico perceber se a localização atual da Companhia é ou não a mais apropriada tendo por base os apoios prestados pela CReabSvc entre 2009 a 2014. Este modelo foi aplicado para cada um destes anos.

³⁹ Escola Prática de Administração Militar.

⁴⁰ Ver Apêndice T.

⁴¹ Ver Apêndice S.

⁴² Ver Apêndice U.

⁴³ Cfr. afirmação de Enes (ver Apêndice U).

⁴⁴ Cfr. afirmação de Santos (ver Apêndice V).

Numa primeira fase, foram localizados num mapa, o ponto de origem (EPS, Póvoa do Varzim) e a localização dos vários apoios prestados pela CReabSvc⁴⁵. Posteriormente foram identificadas as coordenadas geográficas de cada um desses pontos⁴⁶.

Relativamente à localização dos vários apoios prestados pela Companhia, foram conseguidos a partir da leitura dos anuários da EPS entre 2009 e 2014 obtidos pela Secção de Operações Informações e Segurança (SOIS) e pela análise dos documentos que retratam os custos efetivos de cada apoio e que são armazenados pela SecLog da EPS. Estes últimos documentos são intitulados *Porformex 216*.

Após terem sido inventariadas todas as localizações dos vários apoios prestados pela CReabSvc ao longo dos anos de 2009 até 2014 foram identificadas as coordenadas geográficas de cada localização a partir do *Google Maps*®.

Encontradas as coordenadas do ponto de origem e dos vários pontos de destinos, foram posteriormente identificados o número de apoios prestados em cada ponto destino por ano o que permitiu determinar a atratividade relativa que cada um dos pontos exerce sobre o ponto de equilíbrio que se pretende calcular. O número de apoios prestados em cada localização foi identificado a partir dos documentos já referidos anteriormente, *Porformex 216*.

Para a determinação deste ponto de equilíbrio foi utilizada a fórmula matemática do método do Centro Gravítico conforme o referido no capítulo anterior.

Para facilitar os cálculos, o tratamento dos dados foi executado em *Microsoft Excel*⁴⁷ e a partir da tabela 5 podemos observar a localização ótima para cada ano:

Tabela 5 – Ponto ótimo referente aos apoios prestados para cada ano desde 2009-2014

Anos	Ponto Ótimo		Local (Distrito)
	Latitude	Longitude	
2009	41.05565	-8.43313	Gondomar (Porto)
2010	41.03765	-8.39207	Castelo de Paiva (Porto)
2011	41.03185	-8.51913	Vila Nova de Gaia (Porto)
2012	41.07281	-8.53448	Vila Nova de Gaia (Porto)
2013	40.84754	-8.55279	Ovar (Aveiro)
2014	41.10267	-8.56212	Vila Nova de Gaia (Porto)

Fonte: Elaboração Própria

⁴⁵ Ver Apêndice H.

⁴⁶ Ver Apêndice I.

⁴⁷ Ver Apêndice I.

Considerando e comparando os resultados obtidos a partir do cálculo do método gravítico, podemos verificar que o local mais apropriado para instalar uma força como a CReabSvc seria no distrito do Porto mais apropriadamente em Vila Nova de Gaia.

Tendo por base a localização referida anteriormente, com a localização atual da CReabSvc e fazendo uma análise em termos de tempo e distância percorrida entre Vila Nova de Gaia e Póvoa de Varzim, mais apropriadamente na aldeia de Beiriz, podemos verificar três percursos⁴⁸. De acordo com a seguinte tabela (tabela 6) podemos observar que o percurso mais vantajoso e que se destaca pela sua curta distância e tempo percorrido entre Beiriz e Vila Nova de Gaia é pela Autoestrada número 28 (A28) com uma distância 39,8 Km percorridos em média em 33 min.

Tabela 6 – Percursos entre Beiriz e Vila Nova de Gaia

Direção Beiriz – Vila Nova de Gaia		
Estradas	Distância (Km)	Tempo (min)
A28	39,8	33
A28 e A41	51,9	39
A7 e A3	58,3	42

Fonte: Google Maps ®

Tendo por base a análise efetuada anteriormente, desde logo dá para perceber que a distância entre a localização atual da CReabSvc e a localização ótima obtida não é significativa pelo que não se justifica deslocalizar esta Companhia de Beiriz para Vila Nova de Gaia.

4.6. Integração da CReabSvc na orgânica do RAME

*“A tendência no curto médio prazo será empenhar os meios do Exército nas situações que o País entender como necessárias”*⁴⁹, quer seja num teatro de operações externo, quer seja internamente num situação de catástrofe que exigira ao Exército contribuir para as missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar das populações.

A CReabSvc bem como outras Unidades que estão previstas na orgânica do RAME na verdade já existiam. Segundo Machado, a *“criação do RAME foi por uma questão de política de comunicação porque na realidade não foi criado algo de novo”*⁵⁰.

⁴⁸ Ver Apêndice J.

⁴⁹ Cfr. afirmação de Aguar dos Santos (ver Apêndice R).

⁵⁰ Ver Apêndice S.

Apesar da novidade, o conteúdo já existia no Exército na sua grande maioria. O que se está a verificar atualmente é a centralização de grande parte das Forças de AG num único local.

Não é fácil determinar uma localização para instalar uma unidade desta dimensão e fazer cumprir a sua missão. Segundo o que está previsto, esta unidade de apoio militar de emergência será instalada em Abrantes na antiga EPC e cujo racional utilizado para justificação da escolha não foi possível apurar.

Segundo Marinho, a escolha para instalar esta Unidade baseou-se essencialmente em dois aspetos: *“ponto central do território nacional”* para que mais facilmente possa chegar às forças a apoiar; e *“quartel disponível para rentabilização”*, ou seja, de forma a evitar gastos com instalações⁵¹. Nesta perspetiva, os conceitos de *“economizar, otimizar e rentabilizar são princípios máximos pelo que qualquer decisão de reestruturação terá que ser efetuado em favor da atual situação económico-financeira do país”*⁵².

Examinando a constituição do RAME, poderemos verificar que serão integradas as seguintes valências: reabastecimento, serviços, transporte, construção, apoio sanitário. De acordo com esta orgânica, a única Unidade no Exército com capacidade de Reabastecimento e Serviços é a CReabSvc.

Numa situação de catástrofe o que poderá ser solicitado à Companhia é⁵³:

- Alojamento, montar tendas;
- Confeção e distribuição de alimentos, atrelado de cozinha e padaria;
- Montar local de banhos, atrelado de banhos;
- Montar atrelado Latrinas, eventualmente;
- Montar atrelado de Lavandaria, eventualmente;
- Reabastecimento de algum artigo;
- Equipamentos associados à captação e fornecimento de água potável.

No que toca à Companhia em questão, as suas capacidades *“são essenciais para materializar a capacidade do Exército no âmbito do apoio militar de emergência.”*⁵⁴ No entanto, isto só será possível *“desde que se verifique uma modernização dos equipamentos”*⁵⁵ que, devido ao seu uso já se encontram em mas condições.

⁵¹ Ver Apêndice W.

⁵² Cfr. afirmação de Marinho (ver Apêndice W).

⁵³ Ver Apêndices de S ao Y.

⁵⁴ Cfr. afirmação de Marinho (ver Apêndice W).

⁵⁵ Cfr. afirmação de Enes (ver Apêndice U).

4.6.1. Localização RAME segundo o Método MACBETH ®

Vamos agora à luz do método MACBETH ® analisar qual a melhor localização para o RAME tendo por base a sua missão.

O primeiro passo é criar a árvore de decisão em que a cada critério é atribuído a um nó, consoante se pode verificar na ilustração seguinte (ilustração 2):

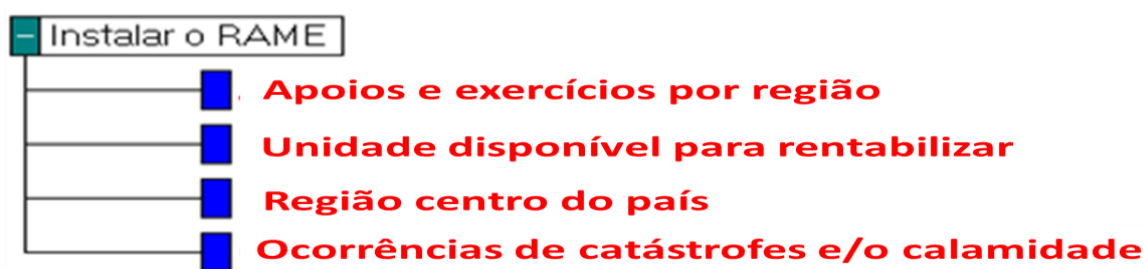


Ilustração 2 – Árvore de decisão
Fonte: Software MACBETH ®

Após a construção da árvore de decisão com os critérios escolhidos o passo seguinte é o preenchimento da tabela com os valores de cada um deles. Parte dos dados para preenchimento desta tabela (ilustração 3) foram obtidos a partir dos relatórios finais dos apoios prestados pela CReabSvc e a nova LOE.

Opções	Apoios e exercícios	Unidades disponíveis	Região Centro	Ocorrências
Minho	26	Não	Não	Maior
Douro	43	Sim	Não	Menor
Trás-os-Montes	28	Não	Não	Maior
Beira Interior	3	Não	Neutro	Maior
Beira Litoral	20	Não	Neutro	Menor
Ribatejo	46	Sim	Sim	Maior
Estremadura	18	Sim	Sim	Menor
Alentejo	15	Não	Neutro	Maior
Algarve	1	Não	Não	Maior

Ilustração 3 – Tabela de performances
Fonte: Software MACBETH ®

Importa agora ponderar (pesar) a atratividade de cada um dos critérios em relação aos demais. Para tal, e não havendo referências bibliográficas que balizem essa mesma atratividade, optou-se numa primeira análise por uma distribuição igualitária. Como se demonstra na Ilustração 4 todos os critérios apresentam atratividade igual (25%) perfazendo a sua soma o total de 100%.

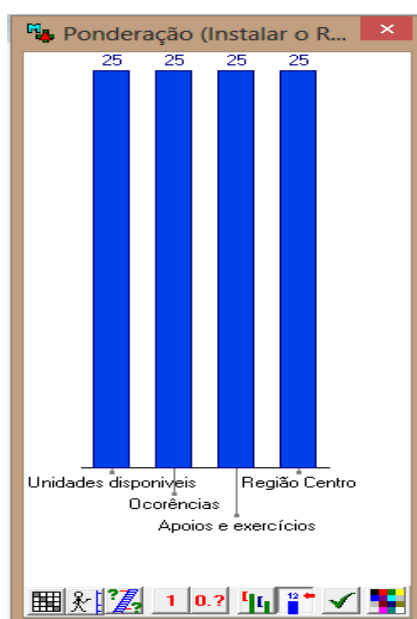


Ilustração 4 – Peso dos critérios
Fonte: Software MACBETH ®

Após a introdução no *software* dos vários pesos (atratividade) para os critérios escolhidos obtivemos uma primeira ordenação dos locais passíveis de instalar o RAME (ilustração 5).

Opções	Global	Apoios e exercícios	Unidades disponíveis	Região Centro	Ocorrências
Minho	40.63	62.50	0.00	0.00	100.00
Douro	46.88	87.50	100.00	0.00	0.00
Trás-os-Montes	43.75	75.00	0.00	0.00	100.00
Beira Interior	40.63	12.50	0.00	50.00	100.00
Beira Litoral	25.00	50.00	0.00	50.00	0.00
Ribatejo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Estremadura	59.38	37.50	100.00	100.00	0.00
Alentejo	43.75	25.00	0.00	50.00	100.00
Algarve	25.00	0.00	0.00	0.00	100.00
[tudo sup.]	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
[tudo inf.]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pesos :		0.2500	0.2500	0.2500	0.2500

Ilustração 5 – Tabela de Pontuação
Fonte: Software MACBETH ®

Como podemos verificar pela análise da Ilustração 5, a região do Ribatejo tem o melhor resultado (100%) em cada um dos critérios, o que lhe confere o 1.º lugar no cômputo geral de todas as regiões que foram analisadas. Estremadura obtém a segunda classificação com 59,28% e em terceiro lugar Região do Douro com 46%.

De acordo com a nova reestruturação do Exército, a Escola das Armas passou a ser em Mafra, situação que deu origem à extinção da Escola Prática de Cavalaria, localizada em Abrantes onde atualmente se encontra o núcleo do RAME.

De encontro com o que foi referido anteriormente e a partir dos resultados obtidos através do método MACBETH®, o local ideal para localizar o RAME é precisamente na Região do Ribatejo da qual Abrantes faz parte, o que vai de encontro com o que está estabelecido superiormente.

4.6.2. Localização RAME segundo a opinião dos entrevistados

Pretende-se agora com este modelo, explorar outras ferramentas fornecidas pelo *software* MACBETH® tendo por base que existiu diferenças de atratividade entre os vários critérios estabelecidos. Esta diferença obteve-se, essencialmente, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas nesta investigação.

Utilizarei então no segundo caso, quer a mesma árvore de decisão do primeiro caso de estudo (Ilustração 2), quer os mesmos dados para cada critério de desempenho (Ilustração 6). No entanto, agora os pesos (atratividade) a aplicar a cada critério terão por base as sugestões dos entrevistados⁵⁶.

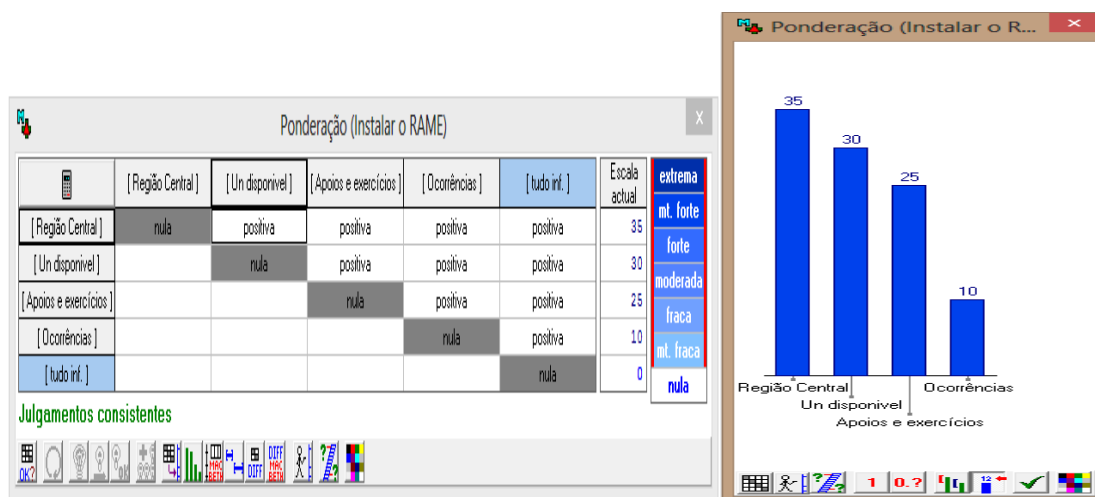


Ilustração 6 – Atratividade dos critérios segundo a opinião dos entrevistados

Fonte: *Software* MACBETH®

Como podemos verificar, o critério para localizar o RAME que os entrevistados pensam ser o mais atrativo é ser uma região central com 35% seguido de unidades

⁵⁶ Ver Apêndice QQ.

disponível para rentabilizar com 30%, em terceiro lugar temos o critério referente ao número de apoios e exercícios solicitados por região com 25%, por último e menos atrativo consideram as ocorrências de catástrofes e calamidades por região com 10%.

É de esperar que com a introdução da opinião dos entrevistados e a consequente alteração do valor da atratividade dos critérios, se verifiquem agora modificações dos resultados obtidos relativamente ao primeiro caso com forme se pode observar na tabela seguinte (Ilustração 7):

Opções	Global	Apoios e exercícios	Un disponível	Região Central	Ocorrências
Minho	28.25	73.00	0.00	0.00	100.00
Douro	54.50	98.00	100.00	0.00	0.00
Trás-os-Montes	29.75	79.00	0.00	0.00	100.00
Beira Interior	29.00	6.00	0.00	50.00	100.00
Beira Litoral	34.25	67.00	0.00	50.00	0.00
Estremadura	80.50	62.00	100.00	100.00	0.00
Ribatejo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Alentejo	41.00	54.00	0.00	50.00	100.00
Algarve	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
[tudo sup.]	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
[tudo inf.]	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pesos :		0.2500	0.3000	0.3500	0.1000

Ilustração 7 – Tabela de Pontuação segundo a opinião dos entrevistados
Fonte: Software MACBETH ®

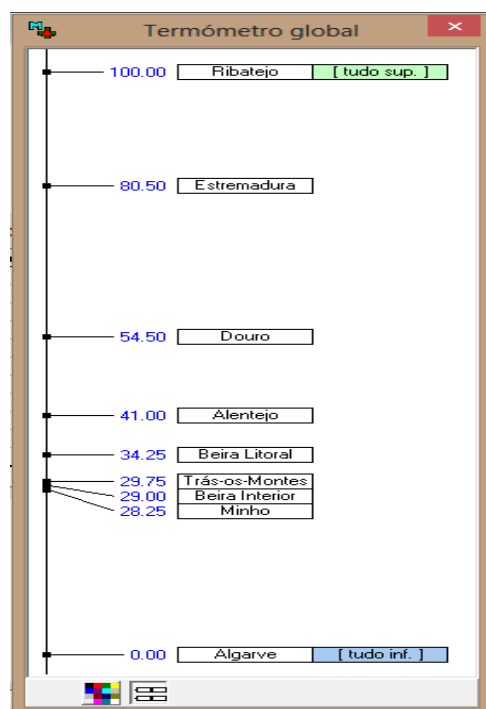


Ilustração 8 – Escala de pontuação segundo a opinião dos entrevistados
Fonte: Software MACBETH ®

Como podemos verificar pela análise da tabela anterior (ilustração 7), a região do Ribatejo continua ainda com o melhor resultado (100%) em relação a cada um dos critérios, o que lhe confere o 1.º lugar no cômputo geral de todas as regiões que foram analisadas. Reforçando assim a ideia, que a melhor localização para instalar o RAME é precisamente Abrantes conforme o que está previsto na nova reestruturação do Exército.

4.7. Implementação da CReabSvc numa Unidade do CFT

Por não estar organizada para ser empregue como unidade independente, a CReabSvc encontra-se, atualmente, sediada na EPS e depende hierarquicamente do CID e tecnicamente do CFT. Seguindo este raciocínio, os apoios às unidades do CFT chegam sempre à Companhia por via do CFT com conhecimento do CID.

No que respeita aos apoios civis, estes chegam ao EME e posteriormente através do seu Gabinete de Relações Públicas, este faz seguir esse pedido através do CID e com conhecimento ao CFT. Chegando à CReabSvc, esta pronuncia-se se é possível ou não apoiar de acordo com as disponibilidades.

A colocação da CReabSvc numa unidade do CFT poderá agilizar procedimentos, pois contribuirá para garantir a Unidade de Comando, das Forças Operacionais do Exército. Segundo Silveira, a Companhia, *“ficando na dependência de uma Unidade do CFT, a relação de comando torna-se muito mais simples. Convém no entanto referir que a sua realocação poderá ser benéfica, se se garantirem algumas condições, nomeadamente a transferência também de parte dos atuais recursos humanos, para não se perder o conhecimento acumulado, pois caso contrário, é preferível que se mantenha na atual EPS”*⁵⁷.

Na seguinte tabela (tabela 7) podemos verificar quais os principais benefícios e limitações com a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT:

Tabela 7 – Benefícios e limitações com a implementação numa Un do CFT

Benefícios	Limitações
Operacionalidade da Companhia	Mais custos para o Exército
Comando e Controlo muito melhor	Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional

Fonte: Maj AdMil Machado

⁵⁷ Ver Apêndice T.

No que concerne ao Comando e Controlo, atualmente, sempre que uma das Brigadas precisa da Companhia o circuito das solicitações é muito longo e complexo, passando por uma série de dependências hierárquicas. A Companhia depende da EPS que por sua vez depende do CID e em última instância é o CFT que dirige as atividades operacionais deste âmbito.

O facto da Companhia deixar de estar na EPS e ir para uma Unidade do CFT, será necessário duplicar os meios para apoiar a formação o que vai implicar mais custos. Por outro lado, ainda que a formação também passe para essa Unidade, vai sempre perder a ligação entre a formação e atividade operacional. “*Nada melhor de quem dá formação ser quem está na atividade operacional*”⁵⁸.

⁵⁸ Cfr. afirmação de Machado (ver Apêndice S).

Capítulo 5:

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Inquéritos por entrevista e por questionário

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos da investigação elaborada relativamente à implementação da CReabSvc numa unidade CFT próxima das forças a quem presta apoio e as contrapartidas com a possível integração da mesma na orgânica do RAME, para posteriormente efetivar as conclusões desta investigação.

Os factos diretamente relacionados com problema de investigação foram averiguados e observados junto de interlocutores privilegiados no assunto, precisamente, a militares do Exército e a civis. Os inquéritos por entrevistas foram aplicados a Oficiais e civis e os inquéritos por questionários aos Bombeiros Sapadores que permitiram obter uma análise qualitativa e quantitativa credível.

Numa primeira fase será feita uma análise dos inquéritos por entrevista e no final a análise dos inquéritos por questionário.

5.2. Inquéritos por entrevista

No que concerne aos inquéritos por entrevista, estes foram aplicadas a 9 Oficiais do Exército e a 1 civil. A caracterização destes interlocutores encontra-se conforme referido no Capítulo anterior (tabela 2). Estes interlocutores foram escolhidos tendo em conta as funções que desempenham ou desempenharam.

O dado referente aos interlocutores, a informação que disponibilizaram e análise da mesma encontram-se espelhados em apêndice. A análise dos diversos contributos seguiu uma ordem cronológica na qual é feita referência aos contributos dos elementos ligados diretamente e indiretamente com a CReabSvc, posteriormente os contributos dos elementos ligados à ProtCiv e por último as perguntas transversais a todos interlocutores e que contribuem diretamente para as questões de investigação⁵⁹. Destas questões

⁵⁹ Ver Apêndices de R ao KK.

transversais a todos interlocutores, procurou-se extrair a ideia chave de cada uma das respostas as quais foram submetidas a uma análise quantitativa⁶⁰.

Todas as outras questões que não contribuem diretamente para as Questões de Investigação (QI) foram essenciais para a compreensão e explicação de determinados procedimentos.

Para facilitar a análise das perguntas transversais dos vários interlocutores, estas foram identificadas através de um código composto por um número e uma letra, em que o número identifica a questão de que se trata e a letra do guião a que esta pertence.

5.2.1. Análise dos inquéritos por entrevista⁶¹

Da análise efetuada foi possível verificar que na Questão 1B, **“Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?”**, a maioria dos interlocutores, referentes a esta questão, referem que a CReabSvc é a única Companhia com capacidade de serviços de Campanha (75%) e que o Exército só consegue desenvolver ações de treino se operar CReabSvc (50%).

Relativamente à Questão 2B e 3C, **“Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?”**, as respostas são inequívocas e não deixam margem para dúvidas. Todos os interlocutores (100%), referentes a esta questão, consideram que é possível aumentar a sua eficácia e 80% destes dizem que para aumentar a sua eficácia será necessário atuar sobre os recursos humanos e materiais.

No que respeita à Questão 3B, **“Na realização dos vários apoios e serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?”**, verificou-se que 75% dos inquiridos referem que a limitação que esta Companhia apresenta na prestação dos apoios de serviços para os quais é habitualmente destacada deve-se essencialmente a falta de recursos humanos e materiais e referem ainda que os gastos com combustíveis e lubrificantes são proporcionais com o aumento a distância dos apoios prestados pela Companhia.

No que concerne à Questão 3A, 4B e 1C, **“Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?”**, todos interlocutores (100%), referentes

⁶⁰ Ver Apêndices LL.

⁶¹ Idem.

a esta questão, afirmam que a localização atual da CReabSvc não afeta a sua missão e 68% afirmam ainda que independentemente da localização a Companhia sempre cumpriu a sua missão com sucesso.

Na Questão 4A, 5B e 2C, **“Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”**, podemos verificar que os benefícios da implementação da Companhia numa unidade do CFT são superiores às limitações, nomeadamente, quando se fala em Comando e Controlo (68%).

Na Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E, **“Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?”**, a maioria dos interlocutores (37,5%), referentes a esta questão, transmitem a ideia que o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes deve-se ao facto de ser um ponto central do território nacional e 25% aponta para a centralização das Forças de AG. Contudo, 12,50% afirmam ainda que a criação do RAME surge por uma questão de política de comunicação.

Na Questão 7B e 5C, **“Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?”**, a grande maioria dos interlocutores referentes a esta questão (60%) referem que a CReabSvc está preparada para dar resposta a situações de catástrofe e calamidade mas, no entanto, 40% referem que a Companhia carece de aquisição de mais equipamentos e os outros 40% sugerem que será necessário especializar os recursos humanos em determinadas áreas.

As duas questões seguintes surgem no âmbito da ProtCiv. No que concerne a Questão 2F, **“Qual o papel das Forças Armadas nas operações de apoio e socorro às populações?”**, todos os interlocutores (100%), referentes a esta questão, destacam a prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais, o apoio logístico e transporte como as tarefas mais usuais das FA no âmbito da ProtCiv. Relativamente a Questão 5F, **“Atendendo às necessidades no âmbito da Proteção Civil, na sua opinião qual seria a localização geográfica mais apropriada para se instalar uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência?”**, todos os interlocutores (100%), referentes a esta questão, transmitem a ideia que é na que a Região Norte onde os incêndios são mais perigosos.

5.2.2. Conclusão das entrevistas

Estas entrevistas serviram para esclarecer alguns aspetos e assuntos que necessitavam de ser aprofundados e explorados. No cômputo geral verificou-se que a CReabSvc é única e essencial à sobrevivência das tropas em campanha.

Esta Companhia carece de recursos humanos e materiais pelo que é necessário atuar sobre esta vertente na medida em que sem ela, o Exército não consegue desenvolver ações de treino.

Atualmente, a CReabSvc está sediada na EPS na Póvoa de Varzim mas, independentemente da sua localização sempre cumpriu a sua missão com sucesso.

Como efeito dos apoios prestados pela CReabSvc, em termos de rubrica orçamentais os combustíveis e lubrificantes são os que sofrem mais gastos. Estes, por sua vez, são proporcionais com o aumento da distância mas, não são suficientemente significativos que justifiquem a sua deslocalização. A Companhia esteja onde estiver, vai ter sempre que se deslocar para prestar os apoios quer mais a norte quer mais a sul.

No entanto, a sua implementação numa unidade do CFT poderia trazer alguns benefícios, nomeadamente, quando se fala de Comando e Controlo. Sempre que é necessário empenhar a Companhia num exercício, o processo de solicitação é longo e complexo. Há quem defenda que a Companhia deveria ter uma estrutura de apoio e aconselhamento à decisão próprio (Estado-Maior) e deveria estar organizada para ser Unidade independente.

No que concerne ao RAME, há quem refira que a sua criação foi por uma questão de política de comunicação pois na realidade não foi inventado nada de novo. Relativamente ao motivo que levou à sua localização em Abrantes, deve-se ao facto ser um ponto central do território nacional e a existência de quartel disponível para rentabilizar. Esta é a explicação que a maioria dos interlocutores refere sem muito conhecimento sobre o assunto e cujo racional é desconhecido.

Contudo, podemos encontrar algumas contrapartidas com a criação desta Unidade de apoio militar e de emergência. Apesar de se pretender colocar em instalações já existentes, vai ter sempre que sofrer ajustes devido à grande dimensão da sua orgânica o que vai redundar em mais gastos.

Tem por base a informação obtida pelas entrevistas, destacam-se a prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais e o apoio logístico e transporte como as tarefas mais usuais das FFAA no âmbito da ProtCiv. Referem ainda que é na região centro-norte onde há ocorrência de mais incêndios, e salientam ainda que é na região norte onde

os incêndios são mais perigosos e em simultâneo é a zona com menor números de Corpos de Bombeiros. Por esta lógica, faria sentido, criar uma unidade desta dimensão mais a norte.

A CReabSvc é essencial ao cumprimento da missão do RAME. Tem capacidades para fazer face a situações de catástrofe e calamidade mas, no entanto, carece de aquisição de equipamentos e a maior parte do material existente necessita de recuperação o que vai envolver muitos gastos.

5.3. Inquéritos por questionário

O objetivo deste questionário passou por entender a perceção dos Sapadores quanto ao papel das FFAA, em particular o Exército, no âmbito da ProtCiv e principalmente qual a opinião sobre a criação de uma Unidade de apoio militar de emergência de dupla valência e a importância da CReabSvc no cumprimento da sua missão. No total foram inquiridos 78 Bombeiros Sapadores de Portugal. Este número corresponde à totalidade dos Sapadores que estavam disponíveis no dia em que me foi autorizado, pelos Comandantes das respetivas instalações de Sapadores, para a realização dos questionários.

5.3.1. Caracterização dos Inquiridos⁶²

No que concerne aos inquéritos por questionário aos Bombeiros Sapadores e completando a tabela 3 do Capítulo anterior: todos os inquiridos são masculinos (78 elementos, 100%) e a maioria tem entre os 30 e 40 anos de idade (42%). Relativamente às habilitações literárias, 19% frequentaram ensino básico, 56% o ensino secundário e 24% o ensino superior (19% licenciado e 5% mestrado). Entre o total dos inquiridos, 35% são da região norte, 39% são da região centro e 36% são da região sul. A maioria já exerce esta função há mais de 4 anos (54%).

5.3.2. Análise da fiabilidade dos questionários

A verificação da fiabilidade do questionário foi feita recorrendo ao teste de *alfa* (α) de Cronbach com recurso ao SPSS ®. Este teste permite estimar a confiabilidade de um questionário pela medição da correlação entre respostas através do perfil das respostas

⁶² Ver Apêndice PP.

dadas pelos inquiridos. O valor de *alfa* varia entre 0 e 1 e aumenta quando as correlações entre itens aumentam.

Sendo assim, para o presente questionário, obteve-se, através da análise da totalidade das questões (tabela 39), $\alpha = 0.983$ (tabela 9). Com base neste valor, é referido que a fiabilidade do questionário apresenta um grau excelente (Hill e Hill, 2008).

Tabela 8 – Dados considerados na análise

Dados	N	%
Válidos	78	100,0
Excluídos	0	0,0
Total	78	100,0

Fonte: SPSS ®

Tabela 9 – Valor do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,983	19

Fonte: SPSS ®

5.3.3. Análise dos Resultados por questionário⁶³

Já feita anteriormente a análise da caracterização sociodemográfica passemos agora para a análise da Parte II do Grupo I – “Atribuições, Competências e responsabilidades dos agentes da Proteção Civil”. Relativamente à questão n.º 6 **“Considera indispensável o papel das Forças Armadas na ProtCiv?”**, a grande maioria (88%) refere que o papel das FA é indispensável na ProtCiv e, de acordo com a questão n.º 7 **“Qual o ramo da Forças Armadas que intervém com maior frequência nas missões do âmbito da ProtCiv?”**, elegem o Exército como um dos Ramo das FFAA que intervém com maior frequência nas suas missões (65%).

Com base na tabela 39 do Apêndice NN, é elaborado o Gráfico 1, com o perfil dos vários itens referentes à questão n.º 8 do inquérito por questionário. Com esta questão pretende-se avaliar os seguintes itens tendo em conta o apoio prestado pelo Exército nas missões da ProtCiv.

⁶³ Ver Apêndice NN ao PP.

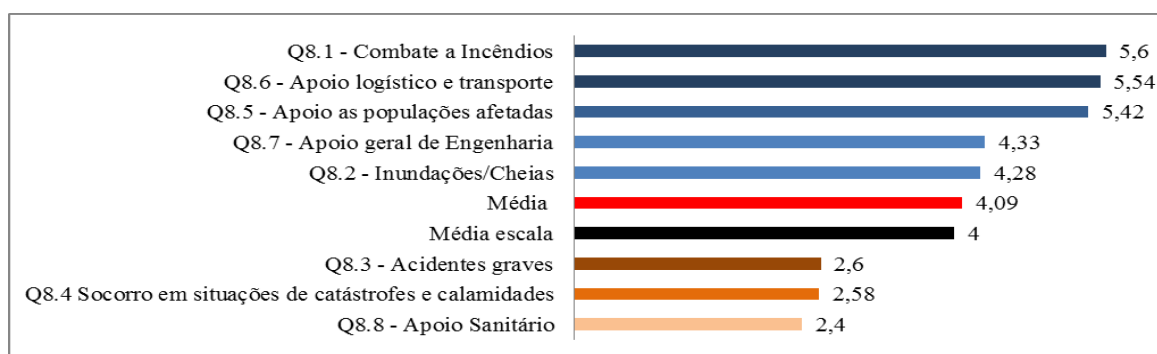


Gráfico 1 – Perfil dos itens da questão 8

Com o Gráfico 1 é possível observar, que a média das respostas (4,09) está acima da média da escala o que demonstra um grau de concordância ao longo das respostas referente à questão n.º 8. O gráfico permite ainda verificar que os apoios prestados pelo Exército no âmbito das missões da ProtCiv em acidentes graves, socorro imediato em situações de catástrofe e calamidade e apoio sanitário, respeitante aos itens Q8.3, Q8.4 e Q8.8, são os que têm uma média mais baixa, refletindo algum grau de insatisfação. Por outro lado, no topo do gráfico, destacam-se os itens Q8.1 – **“Combate a Incêndios”** (5,6), Q8.5 – **“Apoio as populações afetadas”** e o item Q8.6 – **“Apoio logístico e transportes”** (5,54), refletindo um maior grau de satisfação.

Com base no Apêndice NN e do Gráfico 1 criou-se a seguinte tabela (tabela 10) onde constam os seguintes valores:

Tabela 10 – Dados considerados na análise

Questão 8						
Itens	N	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q.8.1	78	5,6	Satisfeito	1,061	3	7
Q.8.2	78	4,28	Satisfeito	0,866	1	5
Q.8.3	78	2,6	Insatisfeito	1,188	1	5
Q.8.4	78	2,58	Insatisfeito	1,134	1	5
Q.8.5	78	5,42	Satisfeito	0,961	2	7
Q.8.6	78	5,54	Satisfeito	0,878	4	7
Q.8.7	78	4,33	Satisfeito	0,848	1	5
Q.8.8	78	2,4	Insatisfeito	0,998	1	4

Fonte: SPSS ®

Para análise destes oito itens referente à questão n.º 8, foi utilizada a tabela 47 do Apêndice OO e foram elaborados gráficos de percentagens presentes no Apêndice PP.

No que diz respeito aos itens Q8.1, Q8.5 e Q8.6 forma aqueles que se revelaram de forma mais satisfatória pelos inquiridos. Dos três, aquele que se sobressai mais é o item

Q8.1 - “Combate a Incêndios” com uma avaliação de “Satisfeito” (29 elementos), “Muito Satisfeito” (21 elementos) e “Totalmente Satisfeito” (19 elementos), representando uma percentagem de 37%, 27% e 24% respetivamente, que dá um total 88 de respostas positivas. O desvio padrão tem o valor 1.061 e a média tem o valor mais alto relativamente a questão n.º 8. Conclui-se assim, que o combate a incêndios é fortemente considerado pelos inquiridos.

Relativamente aos outros dois itens, o item Q8.6 – “Apoio às populações afetadas” apresenta uma média das respostas de 5,42 onde 44%, ou seja, rever estão satisfeitos com os apoios prestados pelo Exército às populações afetadas no âmbito das missões da ProtCiv. O item Q8.6 – “Apoio logístico e transportes” com uma avaliação “Satisfeito” (38 elementos, 49%), “Muito Satisfeito” (29 elementos, 26%) o que leva a concluir que 68 dos inquiridos avalia de forma satisfatória o apoio logístico e transportes que se verificam nos apoios prestados pelo Exército na ProtCiv.

Relativamente ao item Q8.2 – “Inundações/Cheias” e da avaliação feita pelos inquiridos, a maioria estão satisfeitos com o apoio prestado pelo Exército em situações cheias (36 elementos, 46%) contudo, a outra grande parte que não tem uma opinião concreta sobre este assunto (33 elementos, 42%). O mesmo acontece com o item Q8.7 – “Apoio geral de Engenharia”, em que 50% avalia como “Satisfeito” e 39% como “Nem Satisfeito nem Insatisfeito”.

No que concerne a todos os outros itens, revelam uma avaliação mais negativa, nomeadamente, no que diz respeito aos itens Q8.3 – “Acidentes graves”, Q8.4 – “Socorro imediato em situações de catástrofe e calamidade” e Q8.8 – “Apoio Sanitário”. Isto pode ser claramente verificado através das suas modas conforme esta patente na tabela 10, com uma percentagem de 33%, 36% e 42%.

Segue-se agora a análise do Grupo II – “Criação de uma Unidade de Apoio Militar de Emergência no Exército”. Com base no Apêndice NN, criou-se a seguinte tabela:

Tabela 11 – Dados considerados na análise

Questão 8	N	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q.9	78	4,67	Concordo	0,816	3	7
Q.10	78	5,54	Concordo	0,678	4	7
Q.11	78	5,32	Concordo	0,814	4	7
Q.12	78	3,97	Não Concordo nem Discordo	0,581	3	6

Fonte: SPSS ®

Relativamente à questão n.º 9 **“A criação de uma Unidade Militar de Apoio de Emergência será uma mais-valia para a Proteção Civil”**, a maioria dos inquiridos refere que está de acordo (46%) no entanto, a outra grande parte dos inquiridos (40%) não tem uma opinião coerente sobre o assunto. Na questão n.º 10 **“O apoio logístico e de transportes de uma força de cariz militar prestado na Proteção Civil poderá aumentar o sucesso das suas missões”**, a maioria classificou como “Concordo” (48%) e “Concordo Muito” (41%). Na questão n.º 11 **“Considera as especialidades do RAME (apoio logístico, reabastecimento, transportes, engenharia, apoio sanitário) uma mais-valia para as missões da Proteção Civil”**, a maioria classificou está de acordo (63%). Na questão n.º 12 **“Atendendo que Abrantes se situa no ponto central do país, considera uma boa localização para instalar esta unidade”**, a maioria não tem uma opinião concisa sobre se Abrantes é ou não uma boa localização para o RAME (74%). Por último, na questão n.º 14 e relativa a áreas geográficas que **“considerava o melhor sítio para criar uma Unidade de Apoio Militar de Emergência (RAME)?”**, 53% diz na região norte, 40% centro (exceto Lisboa), 5% sul e 2% Lisboa.

5.3.4. Conclusão dos questionários

De uma forma geral, verificou-se que a maioria refere que o papel das FFAA é indispensável nas missões da ProtCiv e em particular o Exército. Dentro dos vários itens selecionados, aqueles cuja avaliação se demonstrou mais satisfatório pelos inquiridos fora combate a incêndios, apoio as populações afetadas, e apoio logístico e transportes.

No que diz respeito ao RAME, a maioria concorda com a sua criação e consideram as suas valências (apoio logístico, reabastecimento, transportes, engenharia, apoio sanitário) uma mais-valia para as missões da ProtCiv. No que diz respeito às três primeiras, apoio logístico, reabastecimentos e transportes, atualmente elas estão representadas numa força de cariz militar, a CReabSvc, cujos inquiridos concordam que poderá aumentar o sucesso das missões do âmbito da ProtCiv.

Sobre a localização do RAME em Abrantes, não há uma resposta coerente se esta será ou não uma boa localização mas, a maioria refere que a melhor área geográfica para criar Unidade de Apoio Militar de Emergência seria na região norte.

Capítulo 6:

Conclusões e Recomendações

6.1. Resposta às Questões de investigação

Partindo da primeira questão de investigação, **“Quais as contrapartidas que, atualmente, a CreabSvc detêm na prestação de apoio de serviços para o qual é habitualmente destacada?”**, estão essencialmente relacionadas com os recursos humanos e recursos materiais.

No que diz respeito aos recursos humanos pertencentes à CReabSvc, existe uma discrepância entre o planeamento e o que na realidade está atribuído à mesma, apresentando um efetivo muito abaixo do que realmente esta previsto no seu QO. Para além da falta de efetivo, o mesmo também acontece em relação ao material.

A falta de determinados equipamentos tem sido um problema evidente e poderá porventura levar a um baixo grau de operacionalidade da Companhia. Para além da falta de equipamentos, existe ainda uma outra limitação que está relacionada com a falta de capacidade de recuperar os equipamentos existentes que devido à idade e ao constante uso do material.

A falta de recursos humanos especializados em determinadas áreas consiste num outro aspeto limitador que quando conjugado com a falta de efetivos pode até mesmo limitar a própria missão da CReabSvc.

Conclui-se assim, que a falta de recursos humanos e materiais, a falta de capacidade de manutenção e recuperação dos equipamentos, assim como a falta de recursos humanos especializados em determinadas áreas são os aspetos limitadores que atualmente mais se fazem sentir na prestação de apoio de serviços para o qual a CReabSvc é habitualmente destacada. No entanto, e apesar destas dificuldades, a Companhia tem cumprido dentro das possibilidades disponíveis com qualidade, proficiência e excelência as demais missões e tarefas atribuídas.

Para a segunda questão de investigação, **“Em que aspeto pode a CReabSvc ser melhorada, em ordem a possibilitar o apoio de serviços a um custo mínimo?”**, no que

diz respeito aos custos envolvidos com CReabSvc, todos eles têm uma justificação perante as necessidades dos apoios e serviços impostos à Companhia.

Além dos recursos humanos e materiais solicitados para a realização dos apoios prestados pela CReabSvc, existe a necessidade de adquirir variados artigos que, explícita ou implicitamente, são necessários para o cumprimento da missão. Os de maior consumo são: artigos de limpeza e higiene, géneros para confeccionar, combustíveis e utilização de infraestruturas de transporte (portagens). Em termos de rubricas orçamentais, os CLubr são os que sofrem maiores gastos. Estes gastos, por sua vez, são proporcionais com o aumento da distância dos apoios prestados pela Companhia.

Como argumento económico pode-se determinar as distâncias dos apoios prestados pela Companhia como um fator penalizador. Observou-se que modalidade mais perigosa é de aproximadamente 400km da Póvoa de Varzim, onde está instalada a CReabSvc, contudo esta distância não limita a sua missão.

Conclui-se assim que, não há nenhum aspeto em particular na CReabSvc que possa ser melhorado em ordem a possibilitar o apoio de serviços a um custo mínimo pois todos os gastos são planeados de acordo com as suas capacidades e as necessidades do Exército.

Relativamente à terceira questão de investigação, **“A localização geográfica atual da CReabSvc será a mais apropriada para atender aos apoios e exercícios solicitados?”**, atendo à análise efetuada ao longo do trabalho, é possível confirmar que a localização atual da CReabSvc não afeta a sua missão e que independentemente da localização a Companhia sempre cumpriu a sua missão com altos padrões de desempenho.

Da análise dos vários apoios prestados pela CReabSvc ao longo dos últimos seis anos e comparando os resultados obtidos a partir do cálculo do método do centro gravítico, é possível concluir que o local mais apropriado para instalar uma força como a CReabSvc seria no distrito do Porto mais apropriadamente em Vila Nova de Gaia. Considerando esta localização e a atual localização da CReabSvc, e após uma análise de determinados fatores, é possível justificar que não é necessário deslocalizar esta Companhia para Vila Nova de Gaia, pelo que deverá continuar na EPS na Póvoa de Varzim onde atualmente se encontra.

Por outro lado, o, método MACBETH ® apresenta dados que apoiam a decisão tomada em transferir a Unidade para o centro do país, pelo que o trabalho de investigação realizado da análise da localização se verificou pertinente e atual.

No que concerne à quarta questão de investigação, **“De que forma pode a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT ser uma mais-valia? Quais as possíveis limitações?”**, por não estar organizada para ser empregue como unidade

independente, a CReabSvc encontra-se, atualmente, sediada na EPS e depende hierarquicamente do CID e tecnicamente do CFT. Seguindo este raciocínio, os apoios prestados às unidades do CFT chegam sempre à Companhia por via do CFT com conhecimento do CID.

Independentemente da sua localização, a CReabSvc sempre fez cumprir a sua missão com sucesso. No entanto, uma possível implementação da CReabsvc numa Unidade do CFT poderá trazer alguns benefícios, nomeadamente, quando se fala de Comando e Controlo. Pois, atualmente, sempre que uma das Brigadas necessita da Companhia o circuito das solicitações é muito longo e complexo, passando por uma série de dependências hierárquicas. Logo, ficando na dependência de uma unidade do CFT, a relação de comando ficaria muito mais simples.

Convém no entanto referir, que a sua realocização poderá ser beneficiada se forem garantidas algumas condições, nomeadamente a transferência de parte dos atuais recursos humanos, para não se perder o conhecimento acumulado, pois caso contrário, seria preferível que se mantivesse na atual EPS na Póvoa do Varzim.

A CReabSvc é fundamental no apoio à formação em várias áreas que pertencem à missão da EPS. Assim sendo, uma eventual deslocalização da Companhia da EPS para uma Unidade do CFT, iria traduzir-se na necessidade de duplicar os meios para apoiar a formação. Se a CReabSvc passar a fazer parte integrante da orgânica de uma das unidades do CFT, a EPS terá que continuar a ter os meios essenciais para dar formação caso contrário, parte da sua missão ficará afetada. Por outro lado, ainda que a formação também seja transferida para essa Unidade, vai sempre perder a ligação entre a formação e atividade operacional. Nada melhor de quem dá formação ser quem está na atividade operacional.

Conclui-se assim que, o facto de a CReabSvc ficar sob dependência de uma Unidade do CFT, a relação de comando seria muito mais simples. No entanto, haverá a necessidade de duplicar os meios para fazer face a formação uma vez que a CReabSvc faz parte integrante da missão da EPS. Além disso, esta mudança poderá causar perda de sinergia entre a formação e a atividade operacional, pois nada melhor de quem dá formação ser quem está na atividade operacional.

Para a última questão de investigação, **“Quais os benefícios e/ou contrapartidas com a implementação da CReabSvs na orgânica do RAME?”**, desde logo podemos concluir que, a necessidade de criar um regimento de apoio militar de emergência com

uma série de valências (reabastecimento, serviços, transporte, construção, apoio sanitário), poderá constituir uma mais-valia para as mais diversas missões no âmbito da ProtCiv.

O RAME apesar de ser algo recente, na realidade já existia. A sua criação surge por uma questão de política de comunicação pois na verdade o que se pretende é centralizar grande parte das Forças de AG e AME.

Com a nova reestruturação do Exército e a localização da Escola das Armas em Mafra, podemos encontrar atualmente o núcleo do RAME em Abrantes na antiga EPC e na qual a CReabSvc futuramente passará a fazer parte da orgânica.

De acordo com a missão do RAME e dos resultados obtidos a partir da análise dos vários critérios estabelecidos através do MACBETH ®, é possível confirmar que Abrantes é na realidade a melhor localização para instalar uma unidade desta dimensão. Contudo, este método MACBETH ® vem contrapor a lógica do modelo do centro gravítico já anterior referido.

É de salientar que, de acordo com a missão estabelecida para o RAME, a melhor localização para instalar uma unidade desta dimensão é sem dúvida Abrantes. No entanto e de acordo com os resultados obtidos através do método do centro gravítico, a CReabSvc deve continuar onde atualmente se encontra, na ESP na Póvoa de Varzim, o que não deixa de fazer algum sentido. Pois, perante os apoios e exercícios que a Companhia presta atualmente o melhor mesmo é continuar instalada na EPS.

Não posso ainda deixar de referir que, a CReabSvc é fundamental no apoio à formação em várias áreas que pertencem à missão da EPS. Assim sendo, uma eventual deslocalização da Companhia da EPS para o RAME em Abrantes, iria traduzir-se na necessidade de duplicar os meios para apoiar a formação. Se a CReabSvc passar a fazer parte integrante da orgânica do RAME, a EPS terá que continuar a ter os meios essenciais para dar formação senão, caso o contrário, parte da sua missão ficará afetada. Por outro lado, ainda que a formação também seja transferida para essa unidade, vai sempre perder a ligação entre a formação e atividade operacional.

De acordo com a sua orgânica, a CReabSvc está preparada para dar resposta a situações de catástrofe e calamidade. No entanto, a falta de efetivo e de recursos humanos especializados em determinadas áreas do socorro, a escassez de recursos materiais e a falta de capacidade de manutenção e reparação dos equipamentos são aspetos que vão limitar as operações de apoio e socorro às populações.

Conclui-se assim que, independentemente de Abrantes ser a melhor localização ideal para instalar o RAME, não faria sentido passar a CReabSvc para a orgânica do

RAME se a EPS continuar a englobar a CReabSvc, na sua missão. Se, porventura, a missão da EPS se mantiver, será necessário duplicar os meios para fazer face a formação uma vez que a CReabSvc faz parte integrante da missão da EPS. Esta mudança vai ainda causar a perda de sinergia entre a formação e a atividade operacional, pois nada melhor de quem dá formação ser quem está na atividade operacional. Podemos concluir que, de acordo com o seu QO, a CReabSvc contém recursos humanos suficientes e recursos materiais essenciais para atuar em situações de catástrofe e calamidade de acordo com a missão do RAME. Contudo, existe uma discrepância entre o planeamento e o que na realidade está atribuído à mesma. Neste ensejo, para que esta Companhia pudesse fazer parte da orgânica do RAME e para que possa cumprir com a sua missão, teria, necessariamente, que formar os seus recursos humanos nesta área e teria que ajustar seus recursos materiais a esta realidade.

6.2. Resposta à Questão Central

Após realizada toda a análise, resultados demonstrados e respostas oferecidas, obtêm as condições necessárias para responder à questão central **“Considerando as dificuldades existentes atualmente no Exército Português e as necessidades no âmbito da ProtCiv, qual seria a viabilidade de implementar a CReabSvc numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”** não seria de todo a decisão mais viável.

Apesar desta implementação da CReabSvc numa Unidade do CFT contribuir para agilizar procedimentos respeitantes à Unidade Comando e aumentar o grau de operacionalidade da Companhia, irá também causar algumas limitações.

De forma a dar resposta à questão central, **“qual seria a viabilidade de implementar a CReabSvc numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”**, para que fosse possível implementar a CReabSvc numa unidade CFT ela teria que necessariamente duplicar os seus meios para fazer face à formação uma vez que a CReabSvc faz parte integrante da missão da EPS, o que iria causar mais custos para o Exército. Além disso, esta mudança poderá causar perda de sinergia entre a formação e a atividade operacional, pois nada melhor de quem dá formação ser quem está na atividade operacional.

Ainda como resposta à questão central, **“qual seria a viabilidade de implementar a CReabSvc numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”**, atendendo aos apoios e exercícios que presta atualmente o local mais apropriado para instalar uma força como a CReabSvc seria no distrito do Porto mais apropriadamente em Vila Nova de

Gaia. Contudo, tendo em consideração a localização referida anteriormente e a localização atual da CReabSvc e após uma análise de determinados fatores, é possível concluir que não se justifica deslocalizar esta Companhia onde atualmente está sediada, na EPS na Póvoa de Varzim, para Vila Nova de Gaia.

Conclui-se assim que, a possibilidade de implementar a CReabSvc numa Unidade do CFT não seria de todo a decisão mais viável. Tendo em consideração que o local mais apropriado para fazer face aos apoios para o qual habitualmente é destacada, é precisamente onde atualmente se encontra instalada, na EPS na Póvoa de Varzim. Esta mudança, para além de contribuir para agilizar procedimentos respeitantes à Unidade Comando e aumentar o grau de operacionalidade, irá também causar algumas limitações. Entre as quais podemos referir: facto da Companhia deixar de estar na EPS, vai causar a necessidade duplicar os meios para apoiar a formação o que irá implicar custos para o Exército; e a perda de sinergia entre a formação e atividade operacional.

6.3. Limitações da Investigação

Expectável como limitação de qualquer investigação, para além da restrição do número de páginas, surge também a preocupação com a gestão do tempo, cujas dez semanas se revelam escassas no âmbito da investigação desenvolvida.

Por a investigação incluir inquéritos por entrevista, muito do tempo despendido foi em função da disponibilidade dos entrevistados, tal como os inquéritos por questionário, que raramente se revelou imediata. Além da falta da disponibilidade imediata dos entrevistados, também ocorreram outros contrata tempos nomeadamente a rejeição da realização da entrevista e, até mesmo, a completa ausência de resposta por parte dos solicitados para entrevista.

6.4. Desafios para futuras investigações

Após a conclusão do trabalho, é possível identificar novos desafios:

- Qual seria a viabilidade de centralizar todas as Forças de AG e AME com vista a criar um regimento de dupla valência?
- Quais os benefícios e/ou contrapartidas da CReabSvc passar a ser uma unidade dependente e assumir um Estado-maior próprio?

Bibliografia

Livros:

- Abecassis, F. e Cabral, N. (2000). *Análise Económica e Financeira de Projetos*, 4.^a Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Academia Militar (2013). *NEP n.º 520/2ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- Amaro, A. D. (2009). *O socorro em Portugal Organização, formação e cultura de segurança nos corpos de bombeiros, no quadro da Proteção Civil*. Dissertação de Doutoramento, [policopiado], Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial*, 4.^a Edição, Porto Alegre, Bookman.
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*, 5.^a Edição, Pearson/Prentice Hall.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*, 5.^o Edição, Porto Alegre, Bookman.
- Ballou, R., Gilbert, S. e Mukherjee, A. (2000). “New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities” in *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, New York, pp.7-18.
- Barañano, A. M. (2001). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, 1.^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo, LDA.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2.^a Edição, Universidade do Estado da Pensilvânia, Prentice Hall.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projeto de Investigação*, Lisboa, Gradiva.
- Beth, S., Burt, D. N., Copacino, W., Gopal, C., Lee, H. L., Lynch, R. P., Morris, S. E Kirby, J. (2006). “Supply Chain Challenges: Building Relationships” in *Harvard Business Review on Supply Chain Challenges*.
- Bowersox, D. J. e Closs, D. J. (2001). *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*, 2.^a Edição, São Paulo, Editoras Atlas.

- Carnasciali, A. M. S. (2007). *Integração de sistemas de informações geográficas e sistema especialista visando auxiliar a tomada de decisão locacional do setor bancário*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Curitiba, Universidade Federal do Paraná.
- Carvalho, J. C. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, 1.^a Edição, Lisboa, Edição Sílabo, LDA.
- Christopher, M. (2001). *Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*, São Paulo, Pioneira Thomson.
- Clough, P. e Nutbrown, C. (2002). *A student's Guide to Methodology*. 1.^a Edição, London, Sage Publications.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra, Almedina, S.A.
- Cox, A., Sanderson, J. e Watson, G. (2001). "Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship" in *The journal of supply chain management*, Vol 37, N. ° 1, pp. 28-35.
- Delgado, V. D. (2014). *Sessões de Tática dos Serviços, Ano letivo 2014/2015*, [Diapositivos da Unidade Curricular], Povia do Varzim, Escola Pratica dos Serviços.
- Dias, J. C. Q. (2005). *Logística global e Macrologística*, 1.^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Dornier, P., Ernest, R., Fender, M. e Kouvelis, P. (2000). *Logística e Operações Globais: Textos e Casos*, São Paulo, Editoras Atlas.
- Fernandes, H. C. (2014). *Sessões de logística II, Ano letivo 2013/2014*, [Diapositivos da Unidade Curricular], Lisboa, Academia Militar.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica*. 2.^a Edição, Loures, Instituto Piaget.
- Gil, A. C. (1999). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*, 5.^a Edição, São Paulo, Atlas.
- Gomes, L. F., Araya, M. e Carignano, C. (2004). *Tomada de Decisões em Cenários Complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério a decisão*, Thomson.
- Gonçalves, D. P. M. (2012). *A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio*

- supletivo*, Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- Gualda, N. D. F. (1995). *Terminais de Transporte: contribuição e dimensionamento operacional*, Tese de Livre-Docência, [policopiado], São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Henriques, A. (2009). *O Dispositivo e as Capacidades das Forças Armadas na Resposta a Situação de Crise Decorrentes de Catástrofe ou Calamidade Público*, Lisboa, IESM.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. 2.^a Edição, Lisboa, Edição Sílabo, LDA.
- Huston, J. A. (1988). *Outposts and allies: U.S. Army logistics in the cold war, 1945-1953*, Pennsylvania, Susquehanna university press.
- Johnson, J. C. E Wood, D. F. (1996), *Supply Network Strategies*, 6.^a Edição, USA, Prentice Hall.
- Johnston, R. E Clark, G. (2005), *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, 2.^a Edição, Edinburgh, Prentice Hall/ Financial Times.
- Ketele, J. M. E Roegiers, X. (1999). *Metodologia de recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observação de questionários de entrevistas, e de estudos de documentos*, Lisboa, Piaget.
- Langley, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novak, R. A. e Bardi, E. (2009), *Managing Supply Chains: A Logistics Approach*, USA, South Western.
- Maccarthy, B. L. e Atthirawong, W. (2003). "Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study" in *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, N.º 7, pp. 794-818.
- Maia, P. (2000). *Deslocalização de empresas e emprego*, Lisboa, Grafifina.
- Moreira, D. A. (1996). *Administração da produção e operações*, 2.^a Edição, São Paulo, Pioneira.
- Nunes, A. S. (2001). *Questões Preliminares Sobre as Ciências Sociais*, 12.^a Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S. e Hoffmann, V. E. (2011). "Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva" in *Revista de Administração*, Vol. 46, N.º 3, São Paulo, pp. 228-242.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2001). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5.^a Edição, Lisboa, Gradiva.

- Ramos, T. (2012). *Gestão da Armazenagem e dos Stocks na Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Lisboa, Edição Sílabo, LDA..
- Raposo, B. (2008). *Determinação de Rotas Aéreas com Base em Análise Multicritério de Apoio à Decisão*, Dissertação de Mestrado, [policoiado], Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
- Schmenner, R. W. (1999). *Administração de operações em serviços*, São Paulo, Futura.
- Shen, Z. e Daskin, M. (2005). “Trade- Offs Between Customer Service and Cost in Integrated Supply Chain Design” in *Manufacturing & Services Operations Management*, Vol.7, N.º 3, pp. 188-207.
- Silva, A. S. e Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*, 10.ª Edição, Porto, Edições Afrontamento.
- Simchi-levi, D., Kaminsky, P. e Simchi-levi, E. (2003). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*, 2.ª Edition, Nova Iorque, McGraw-Hill/Irwin.
- Sousa, M. J. e Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*, 4.ª Edição, Lisboa, Pactor.
- Souza, G., Carvalho, M. E Liboreiro, M. (2006). “Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação” in *Revista de Administração Pública*, Vol. 40, N.º 4, Rio de Janeiro.
- Thai, V. V. e Grewal, D. (2005). “Selecting the location of distribution centre in logistics operations: a conceptual framework and case study” in *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 17, N.º 3, pp. 3-24.

Manuais, regulamentos e documentos militares:

- EPS (2009). *Anuário de 2009*, Póvoa de Varzim, EPS.
- EPS (2010). *Anuário de 2010*, Póvoa de Varzim, EPS.
- EPS (2011). *Anuário de 2011*, Póvoa de Varzim, EPS.
- EPS (2012). *Anuário de 2012*, Póvoa de Varzim, EPS.
- EPS (2013). *Anuário de 2004*, Póvoa de Varzim, EPS.
- EPS (2014). *Anuário de 2014*, Póvoa de Varzim, EPS.
- Exercito Português (2006). *QOP n.º 33.0.01, de 18 de Março (EPS)*, Lisboa, EME.

- Exercito Português (2010). *PDE 0.18.00 - Abreviaturas Militares*, Lisboa, EME.
- Exercito Português (2011). *QOP n.º 08.06.71, de 11 Novembro (CReabSvc)*, Lisboa, EME.
- Exercito Português (2012). *ME-04-260-01 Apoio Logístico nas Operações Militares Escalão Batalhão e Companhia Noções Gerais*, Lisboa, EME.
- Exercito Português (2013a). *PDE 4-00 Logística*, Lisboa, EME.
- Exercito Português (2013b). *QOP n.º 08.06.71, de 18 de Junho (CReabSvc)*, Lisboa, EME.

Sites consultados:

- Bana e Costa, C. A., De Corte, J. M. E Vansnick, J. C. (2005). *MACBETH Versão 2.4.0 Manual do usuário*. Retirado: junho, 28, 2015, de http://www.m-macbeth.com/en/download_EN.aspx#guide.
- Bauhof, N. (2005). *Establishing the Optimal Distribution Center Network*. Retirado: fevereiro, 18, 2015, de <http://www.bevindustry.com/articles/83796-establishing-the-optimal-distribution-center-network>.
- CSCMP (2014), *Council of Supply Chain Management Professionals*. Retirado: fevereiro, 10, 2015, de <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>.
- Machado, A. (2014). *Gestão da Cadeia de Abastecimento – Relevância para a Logística Permanente do Exército*. Retirado: fevereiro, 10, 2015, de http://www.exercito.pt/sites/EPS/publicacoes/Documents/boletim02/pdf/GCA_Relevancia_para_o_exercito.pdf.
- Renshaw, F. (2002). *Natural Selection*. Retirado: fevereiro, 18, 2015, de http://multichannelmerchant.com/opsandfulfillment_warehouse/natural-selection-01122002/.
- Wolfl, A. (2005), *The service economy in OECD countries – Working paper, 2005/3*. Retirado: fevereiro, 10, 2015, de <http://www.oecd.org>.

Apêndices

Apêndice A:

Análise dos fatores críticos de localização de uma empresa

Tabela 12 – Fatores críticos de localização de uma empresa

Fatores de Críticos	Autores							
	Bowersox e Closs, 2001	Ballou, 2001	Renshaw, 2002	MacCarthy Atthirawong, 2003	Shen e Daskin, 2003 e 2005	Thai, 2005	Bauhof, 2005	Carvalho, 2012
Infraestrutura Física	X	X		X		X		X
Proximidade aos Clientes	X	X	X			X		X
Proximidade aos Fornecedores	X	X		X				
Políticas de Tributação Local		X				X		X
Condição de Comercio						X		
Nível de Desenvolvimento e Progresso Local						X		
Disponibilidade de Serviços de Apoio	X	X				X		
Custo de Transportes	X	X	X		X	X	X	X
Qualidade e Disponibilidade de Mão-de-obra				X		X		X
Necessidades dos Mercados	X							
Custo de Posse Stock					X		X	
Nível de Serviço					X			
Custo de Implementação	X			X	X			
Potencialidade de Expansão	X					X		

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice B:

Elementos da componente operacional do sistema de forças

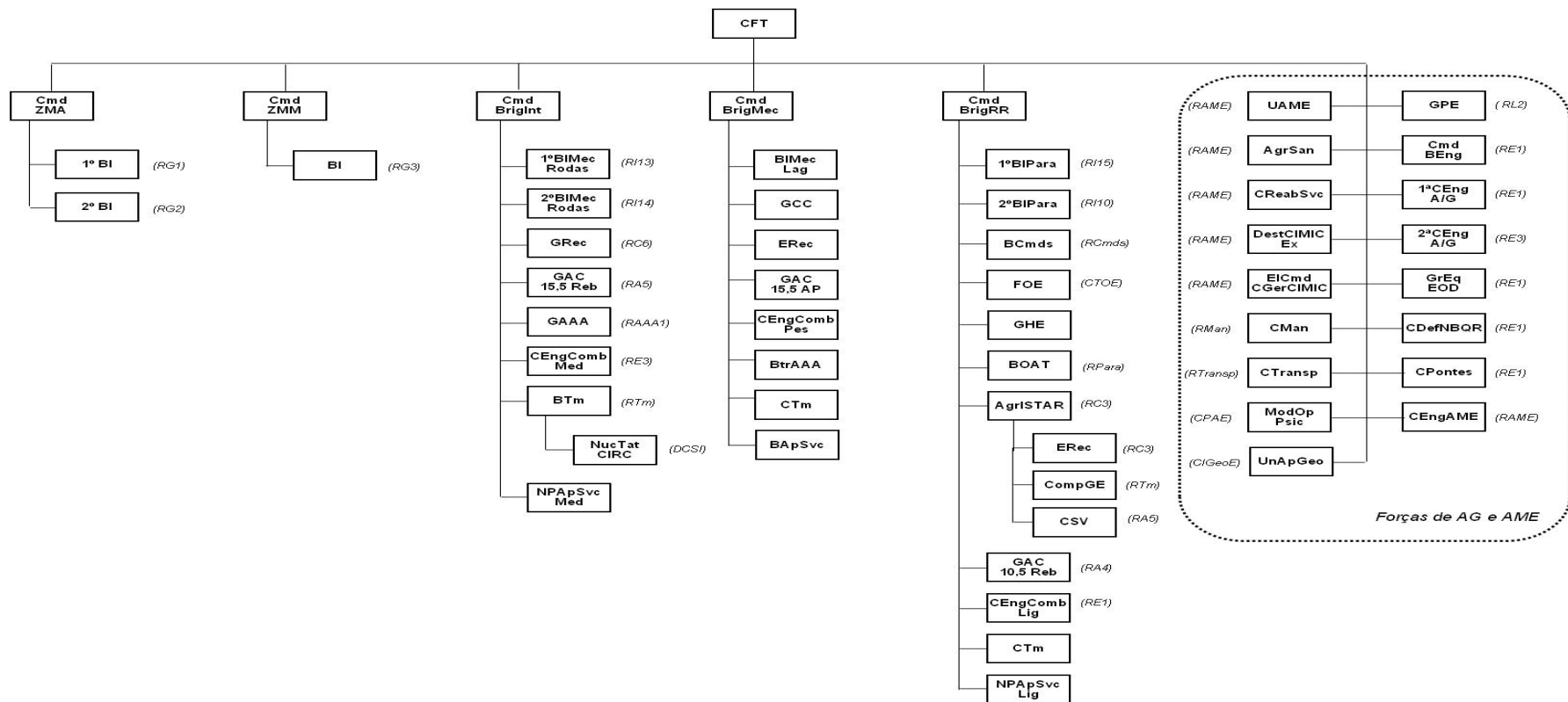


Ilustração 9 – Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
Fonte: LOE, 2014

Apêndice C:
Regimento de apoio militar de emergência

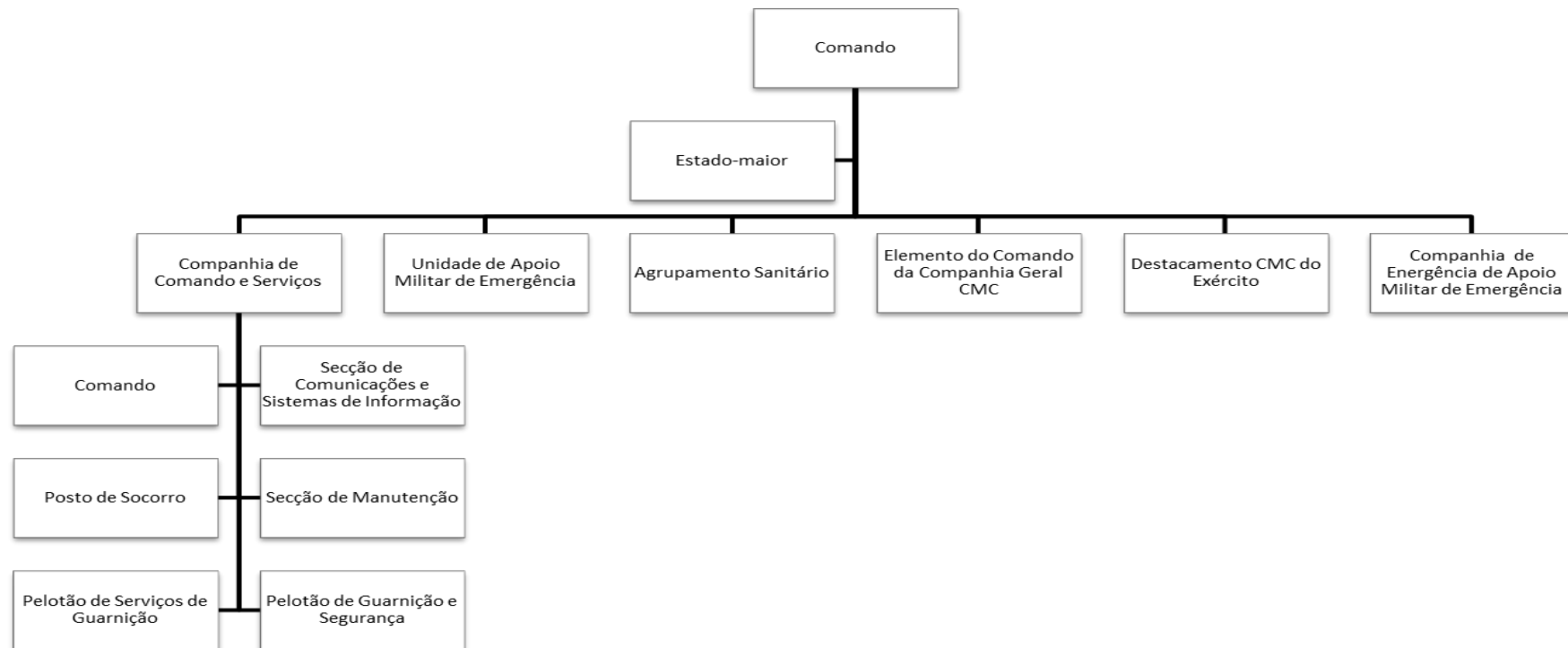


Ilustração 10 – Regimento de Apoio Militar de Emergência
Fonte: Estado-maior do Exército

Apêndice D:
Companhia de Reabastecimentos e Serviços

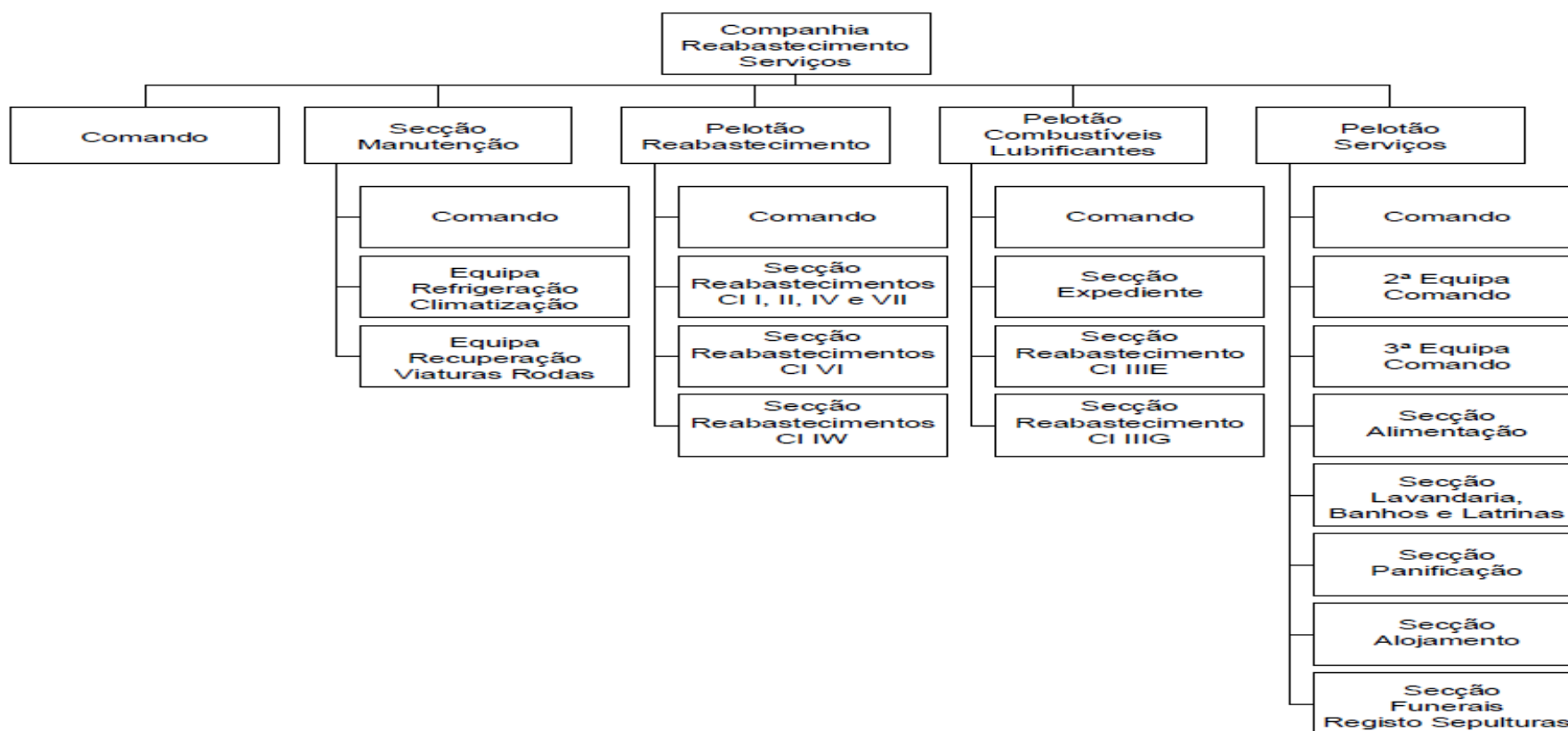


Ilustração 11 – Companhia de Reabastecimentos e Serviços
Fonte: QO da CReabSvc n.º 08.06.71, de 18 de Junho de 2013 (Abrantes)

Apêndice E:
Quadro orgânico de material da CReabSvc

ReP	DESIGNAÇÃO	Cmnd	Sec Man		Pel Reab			Pel Comb Lub			Pel Svc									TOTAL CReabSvc																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
			Cmnd	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq		Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq	Eq

Ilustração 12 – Quadro Orgânico de Material da CReabSvc
Fonte: QO da CReabSvc n.º 08.06.71, de 18 de Junho de 2013 (Abrantes)

Apêndice F:

Risco de incêndios em 2014

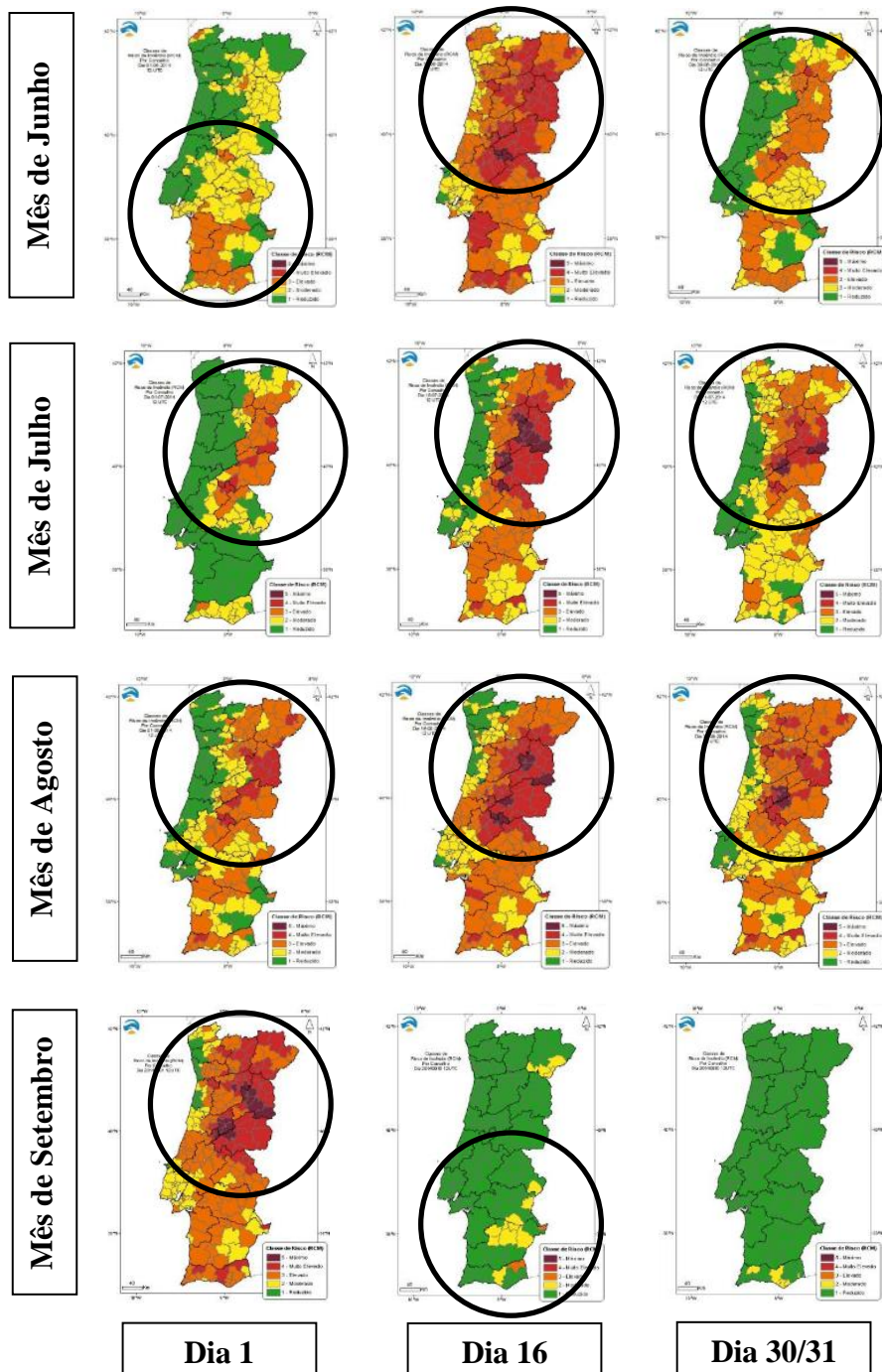


Ilustração 13 – Risco de Incêndios em 2014
 Fonte: Instituto português do mar e da atmosfera, IPMA

Apêndice G:

Relação de áreas ardidas entre 1990 e 2014

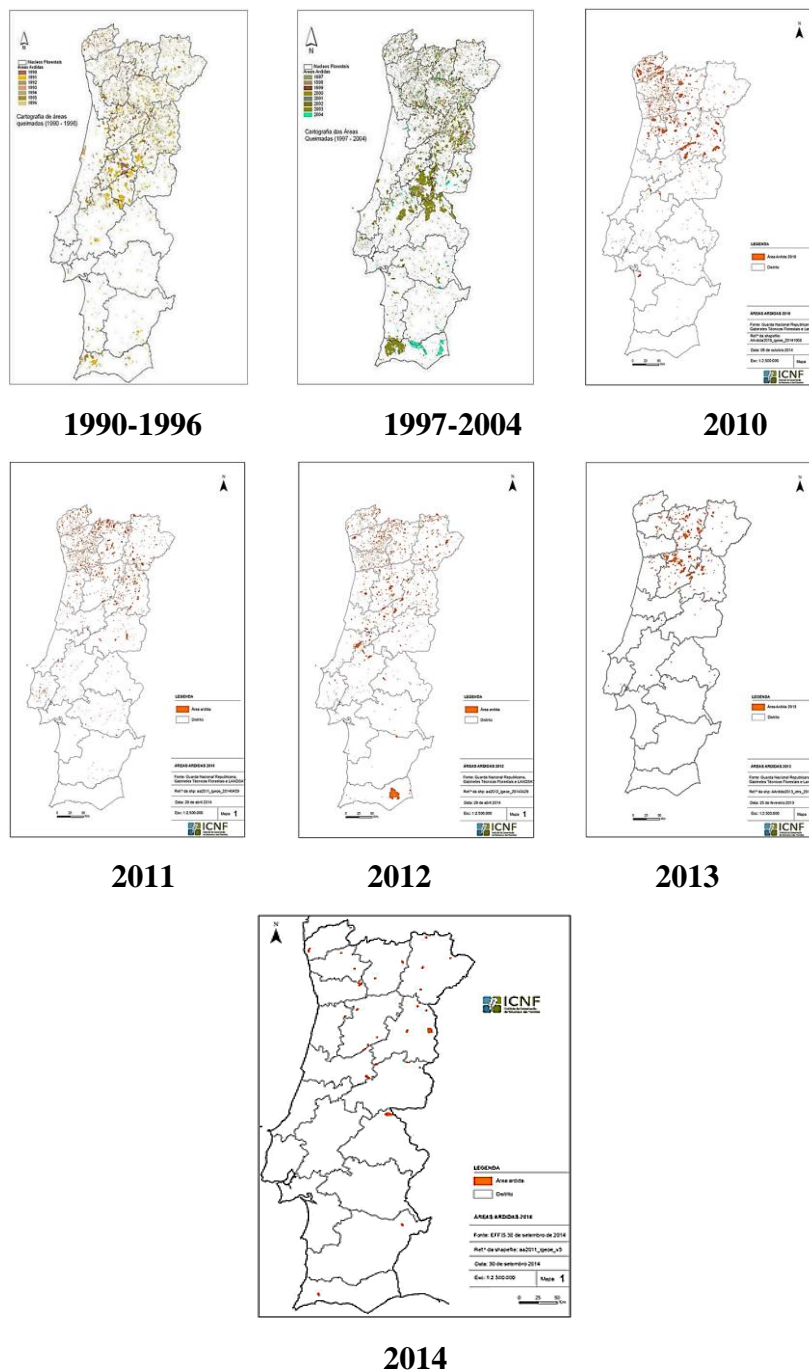


Ilustração 14 – Mapas de áreas ardidas entre 1990 e 2014
Fonte: Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

Apêndice H:

Apoios e exercícios prestados pela CRS entre 2009 e 2014



Ilustração 15 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2009
Fonte: Anuário EPS, 2009



Ilustração 16 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2010
 Fonte: Adaptado Anuário EPS, 2010



Ilustração 17 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2011
 Fonte: Adaptado Anuário EPS, 2011



Ilustração 18 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2012
Fonte: Anuário EPS, 2012



Ilustração 19 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CReabSvc em 2013
 Fonte: Adaptado Anuário EPS, 2013



Ilustração 20 – Mapa dos apoios e exercícios prestados pela CREabSvc em 2014
 Fonte: Anuário EPS, 2014

Apêndice I:

Coordenadas dos apoios e exercícios prestados pela CRS de 2009 a 2014

Tabela 13 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2009

2009					
Local	X	Y	Apoios Militares	Apoios Cíveis	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	14	3	17
Braga	41,5518	-8,4229	2	1	3
Esposende	41,5329	-8,78101	0	1	1
Guimarães	41,442	-8,29561	0	1	1
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	1	22	23
Chaves (Vila Real)	41,7414	-7,47197	2	1	3
Vila Real	41,2959	-7,74635	1	0	1
Porto	41,15	-8,61024	5	0	5
Vila Nova de Gaia (Porto)	41,1359	-8,63319	2	2	4
Viseu	40,6575	-7,91428	1	0	1
Matosinhos	41,183	-8,67977	0	4	4
Trofa	41,3422	-8,55751	0	2	2
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	2	2
Paredes	41,2071	-8,33372	0	1	1
Barcelos	41,5315	-8,61896	0	2	2
Figueira da Foz (Coimbra)	43,1508	-5,85121	2	3	5
Leiria	39,7443	-8,80725	1	0	1
Mafra	38,9369	-9,32639	4	0	4
Santarém	39,2372	-8,68707	1	0	1
Portalegre	39,2914	-7,43235	1	0	1
Stª Margarida (Santarém)	39,477	-8,33821	3	0	3
Beja	38,0116	-7,86523	1	0	1
Évora	38,571	-7,9096	3	0	3
Estremoz (Évora)	38,8455	-7,59168	1	0	1
Mirandela (Bragança)	41,4901	-7,17759	1	0	1
Espinho (Aveiro)	41,0067	-8,64433	1	0	1
Alcochete (Setúbal)	38,756	-8,96103	1	0	1
Fátima (Ourem - Santarém)	39,643	-8,59132	1	0	1
Arcos Valdez (Viana do Castelo)	41,8473	-8,41852	1	0	1
Ponte da Barca (Viana do Castelo)	41,8079	-8,41952	1	0	1
Terras de Bouro (Braga)	41,7192	-8,31013	1	0	1
Pontinha (Odivelas - Lisboa)	38,7927	-9,18272	1	0	1

Oeiras	38,6973	-9,30836	0	1	1
Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	2	0	2
Total	-----	-----	55	48	103

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2009)

Tabela 14 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2010

2010					
Local	X	Y	Apoios Militares	Apoios Cívís	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	14	4	18
Castelo de Neiva (Viana do Castelo)	41,3826	-8,76279	0	1	1
Paredes de Coura	41,911	-8,55959	0	1	1
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	0	25	25
Braga	41,5518	-8,4229	3	0	3
Terroso (Barcelos)	41,5315	-8,61896	0	1	1
Balasar (Barcelos)	41,5315	-8,61896	0	1	1
Vila Nova de Famalicão	41,4124	-8,5206	0	1	1
Chaves	41,7414	-7,47197	3	0	3
Vila Real	41,2959	-7,74635	3	0	3
Porto	41,15	-8,61024	5	1	6
Trofa	41,3422	-8,55751	0	1	1
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	4	4
Mindelo (Vila do Conde)	41,3538	-8,74287	0	1	1
Águeda (Aveiro)	40,5745	-8,44801	0	1	1
Valongo	41,1873	-8,50219	1	0	1
Celorico da Beira (Guarda)	40,6359	-7,39322	1	0	1
Faro	37,0154	-7,93511	1	0	1
Mafra	38,9369	-9,32639	1	0	1
Abrantes	39,4644	-8,19782	1	0	1
Coimbra	40,2115	-8,4292	1	0	1
Stª Margarida	39,477	-8,33821	5	0	5
Monção (Viana do Castelo)	42,0788	-8,48013	1	0	1
Beja	38,0116	-7,86523	1	0	1
Évora	38,571	-7,9096	1	0	1
Castelo Branco	39,8239	-7,49189	1	0	1
Ponte Lima (Viana do Castelo)	41,7671	-8,58331	1	0	1
Espinho (Aveiro)	41,0067	-8,64433	1	0	1
Alter-do-chão (Portalegre)	39,2003	-7,65913	1	0	1
Fátima (Ourem - Santarém)	39,643	-8,59132	2	0	2
Arcos Valdez (Viana do Castelo)	41,8473	-8,41852	1	0	2
Buçaco (Mealhada - Aveiro)	40,3781	-8,45145	1	0	1
Cabeceiras de Basto (Braga)	41,514	7,99358	1	0	1
Odivelas (Lisboa)	38,7927	-9,18272	1	0	1

Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	2	0	2
Total	-----	-----	54	43	97

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2010)

Tabela 15 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2011

2011					
Local	x	y	Apoios Militares	Apoios Cívís	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	5	2	7
Chaves	41,7414	-7,47197	3	0	3
Vila Real	41,2959	-7,74635	2	0	2
Porto	41,15	-8,61024	2	0	2
Santo Tirso	41,3427	-8,47747	0	1	1
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	2	2
Viseu	40,6575	-7,91428	1	0	1
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	6	27	33
Terroso (Barcelos)	41,5315	-8,61896	0	1	1
Vila Nova de Famalicão	41,4124	-8,5206	0	2	2
Esposende	41,5329	-8,78101	0	1	1
Caldas da Rainha (Leiria)	37,0154	-7,93511	2	0	2
Matosinhos	41,183	-8,67977	1	0	1
Águeda (Aveiro)	40,5745	-8,44801	0	1	1
Abrantes	39,4644	-8,19782	1	0	1
Coimbra	40,2115	-8,4292	1	0	1
Stª Margarida	39,477	-8,33821	2	1	3
Bragança	41,8072	-6,75919	1	0	1
Évora	38,571	-7,9096	2	2	2
Castelo Branco	39,8239	-7,49189	1	0	1
Vieira do Minho (Braga)	41,6351	-8,1418	1	0	1
Espinho (Aveiro)	41,0067	-8,64433	1	0	1
Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	1	0	1
Total	-----	-----	33	38	71

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2011)

Tabela 16 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2012

2012					
Local	X	Y	Apoios Militares	Apoios Cívís	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	5	2	7
Braga	41,5518	-8,4229	1	0	1
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	2	32	34

Porto	41,15	-8,61024	0	3	3
Águeda (Aveiro)	40,5745	-8,44801	0	1	1
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	4	4
Figueira da Foz (Coimbra)	43,1508	-5,85121	0	1	1
Vila Nova de Famalicão	41,4124	-8,5206	0	2	2
Viseu	40,6575	-7,91428	2	0	2
Mangualde (Viseu)	40,6057	-7,76595	1	0	1
Chaves	41,7414	-7,47197	3	0	3
Vila Real	41,2959	-7,74635	4	0	4
Mondim de Basto (Vila Real)	41,4121	-7,95291	1	0	1
Tancos (Santarém)	39,2362	-8,68707	0	1	1
S. Jacinto (Aveiro)	40,6412	-8,65362	1	0	1
Amadora	38,7589	-9,2333	1	0	1
Barcelos (Braga)	41,5315	-8,61896	1	1	2
Terroso (Barcelos)	41,5315	-8,61896	0	1	1
Seia (Guarda)	40,4204	-7,70321	1	0	1
Caldas da Rainha (Leiria)	37,0154	-7,93511	1	0	1
Coimbra	40,2115	-8,4292	1	0	1
Stª Margarida	39,477	-8,33821	3	0	3
Mafra	38,9369	-9,32639	1	0	1
Fátima (Ourem - Santarém)	39,643	-8,59132	1	0	1
Lisboa	38,6071	-9,13549	1	0	1
Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	1	0	1
Total	-----	-----	33	47	80

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2012)

Tabela 17 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2013

2013					
Local	X	Y	Apoios Militares	Apoios Cívís	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	3	2	5
Braga	41,5518	-8,4229	2	0	2
Esposende	41,5329	-8,78101	0	1	1
Póvoa de Lanhoso (Braga)	41,5777	-8,28888	1	0	1
Chaves	41,7414	-7,47197	2	0	2
Vila Real	41,2959	-7,74635	5	0	5
Porto	41,15	-8,61024	1	2	3
Vila Nova de Gaia (Porto)	41,1359	-8,63319	0	2	2
Vila Nova de Famalicão	41,4124	-8,5206	0	6	6
Barcelos (Braga)	41,5315	-8,61896	0	3	3
Matosinhos	41,183	-8,67977	0	1	1
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	1	1
Águeda (Aveiro)	40,5745	-8,44801	0	1	1

Terras de Bouro (Gerês)	41,7192	-8,31013	0	1	1
Viseu	40,6575	-7,91428	2	0	2
Elvas (Portalegre)	38,8811	-7,16383	1	0	1
Mafra	38,9369	-9,32639	4	0	4
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	2	17	21
Stª Margarida	39,477	-8,33821	4	0	4
Lamego	41,0987	-7,81094	1	0	1
Coimbra	40,2115	-8,4292	1	0	1
Lisboa	38,6071	-9,13549	3	0	3
Abrantes	39,4644	-8,19782	1	0	1
Aveiro	40,6412	-8,65362	2	0	2
Fátima (Ourem - Santarém)	39,643	-8,59132	1	0	1
Caldas da Rainha (Leiria)	37,0154	-7,93511	1	0	1
Leiria	39,7443	-8,80725	1	0	1
Ponte Lima (Viana do Castelo)	41,7671	-8,58331	1	0	1
Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	1	0	1
Total	-----	-----	40	39	79

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2013)

Tabela 18 – Coordenadas Geográficas dos apoios e exercícios referentes a 2014

2014					
Local	X	Y	Apoios Militares	Apoios Cívicos	A
Viana do Castelo	41,6946	-8,83016	1	2	3
Braga	41,5518	-8,4229	1	0	1
Vila Nova de Famalicão	41,4124	-8,5206	0	1	1
Barcelos (Braga)	41,5315	-8,61896	0	2	2
Águeda (Aveiro)	40,5745	-8,44801	0	1	1
Matosinhos	41,183	-8,67977	0	3	3
Póvoa de Varzim	41,3826	-8,76279	0	24	24
Coimbra	40,2115	-8,4292	0	1	1
Vila do Conde	41,3538	-8,74287	0	5	5
Santo Tirso	41,3427	-8,47747	0	1	1
Terras de Bouro (Gerês)	41,7192	-8,31013	0	2	2
Vila Nova de Gaia (Porto)	41,1359	-8,63319	0	1	1
Mindelo (Vila do Conde)	41,3538	-8,74287	0	1	1
Paredes de Coura	41,911	-8,55959	0	1	1
Guimarães	41,442	-8,29561	0	1	1
Valença do Minho	42,0239	-8,63322	0	2	2
Porto	41,15	-8,61024	1	3	4
Chaves	41,7414	-7,47197	4	0	4
Guarda	40,5371	-7,26785	1	0	1
Figueira da Foz	40,1508	-8,85121	1	0	1

Maфра	38,9369	-9,32639	1	1	2
Stª Margarida	39,477	-8,33821	1	0	1
Leiria	39,7443	-8,80725	1	0	1
Beja	38,0116	-7,86523	1	0	1
Espinho (Aveiro)	41,0067	-8,64433	1	0	1
Moimenta da Beira (Viseu)	40,9851	-7,61774	3	0	3
Fátima (Ourem - Santarém)	39,643	-8,59132	1	0	1
Lisboa	38,6071	-9,13549	1	0	1
Vieira de Leiria (Leiria)	39,7506	-8,93156	1	0	1
Total	-----	-----	20	52	72

Fonte: SecLog EPS (Porformex 216, 2014)

Apêndice J:
Análise dos resultados do Método do Centro Gravítico

P.1 – Apoios Militares

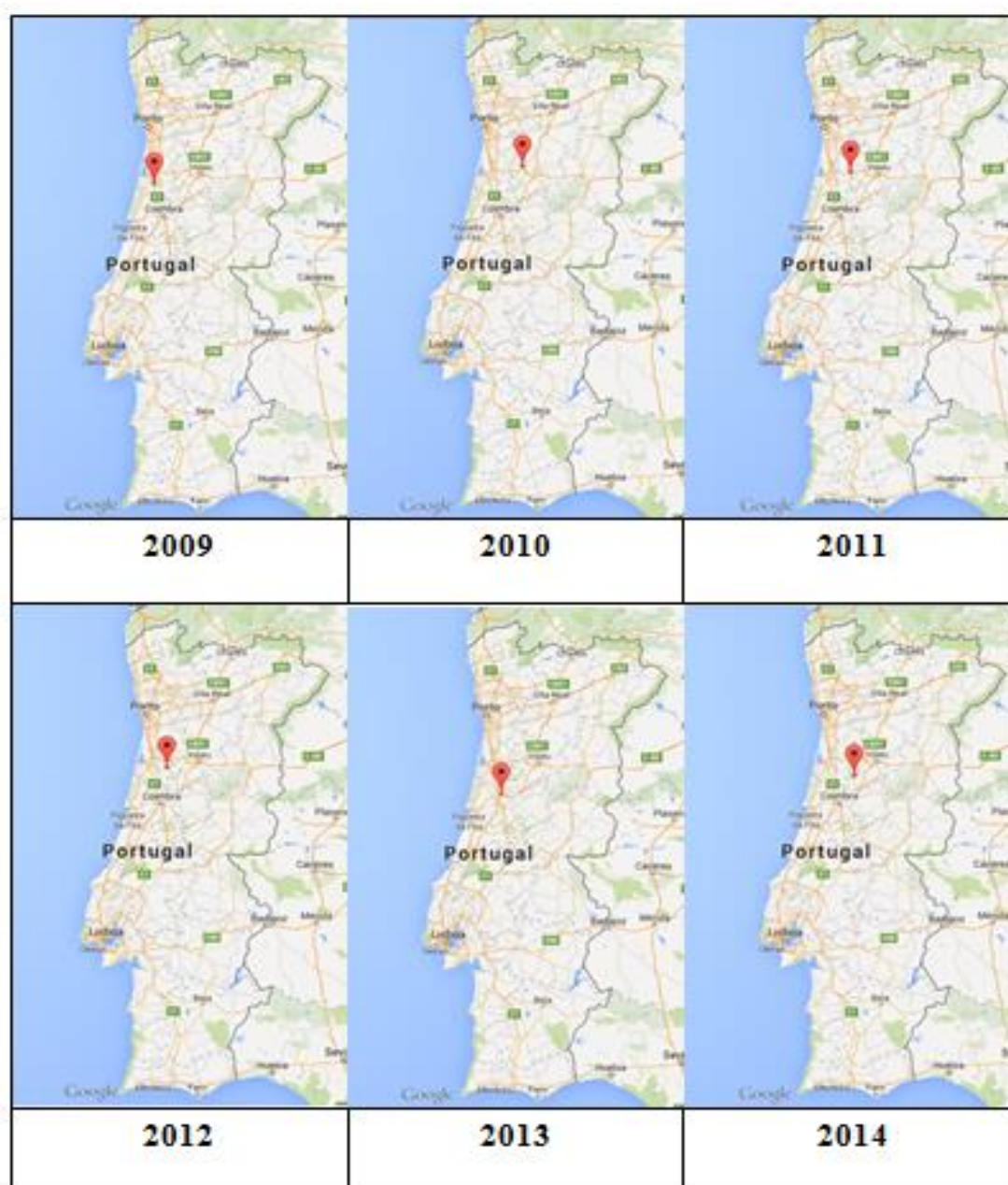


Ilustração 21 – Ponto ótimo obtido da análise dos apoios militares para cada ano
Fonte: Google Maps ®

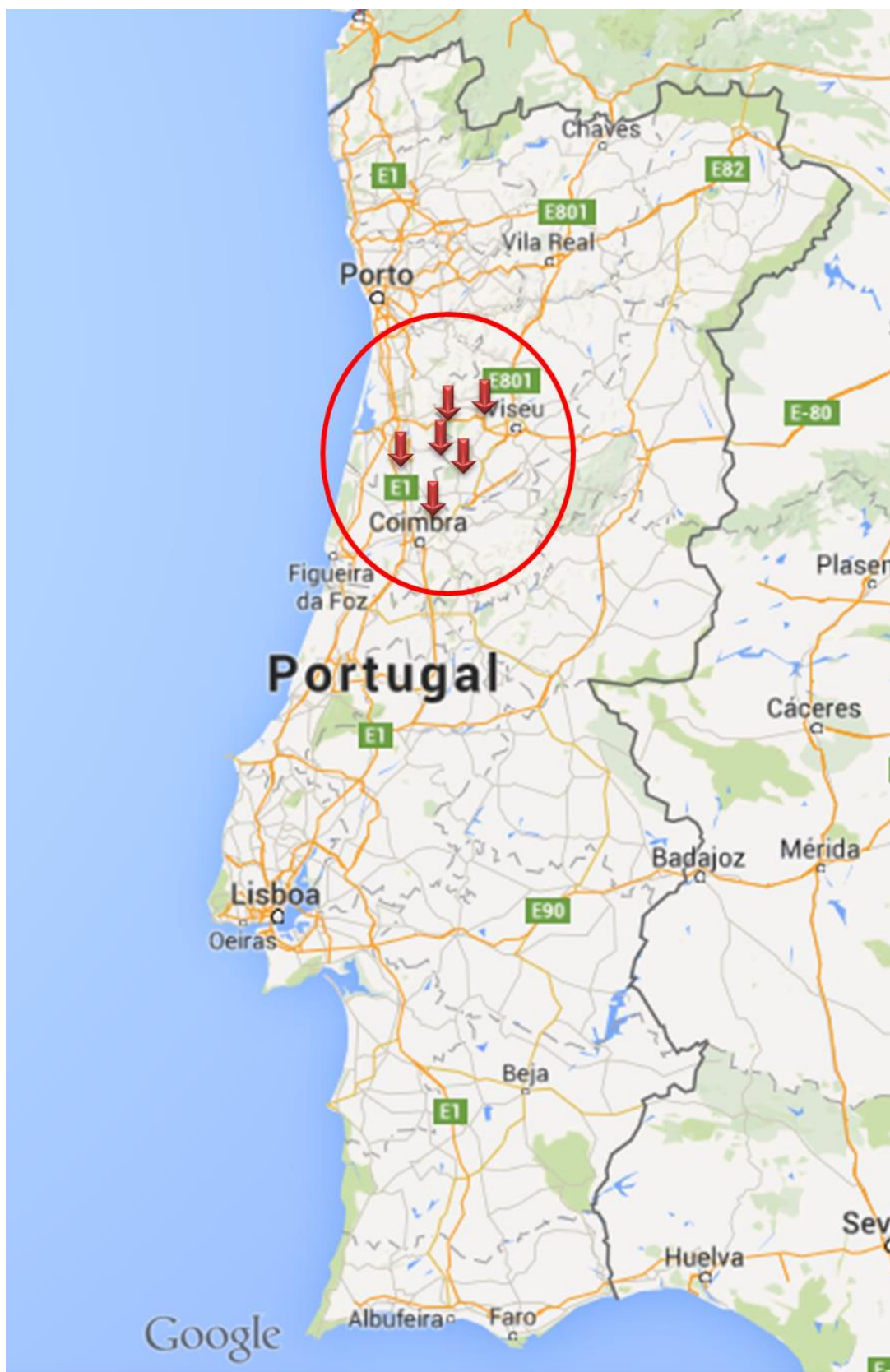


Ilustração 22 – Representação dos pontos ótimos da análise dos apoios militares
Fonte: Elaboração própria

P.2 – Apoios Militares e Civis

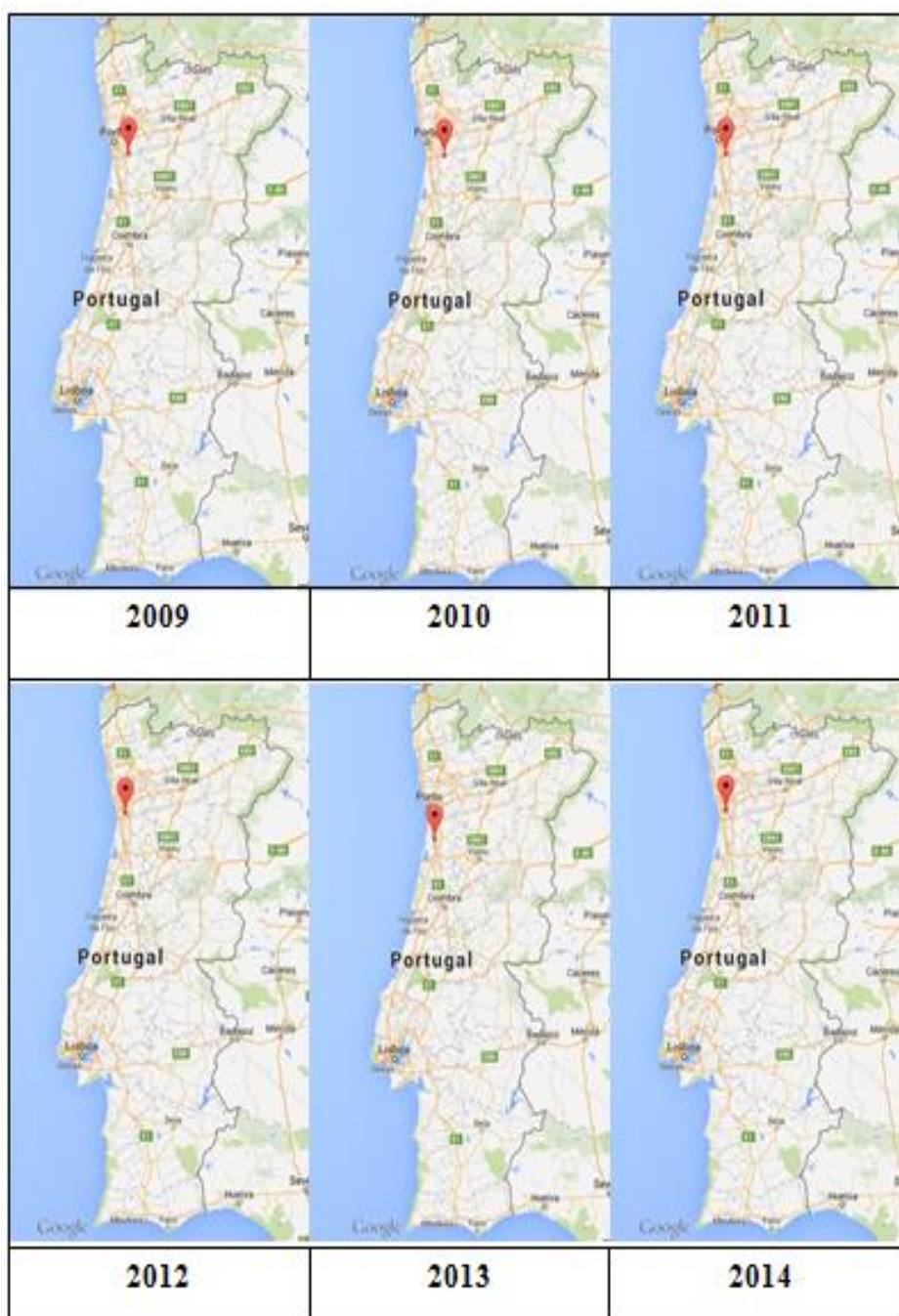


Ilustração 23 – Representação dos pontos ótimos da análise dos apoios militares e civis
Fonte: Google Maps ®



Ilustração 24 – Relação entre os pontos ótimos da análise dos apoios militares e civis
Fonte: Elaboração própria

Apêndice K:

Tempo e distância entre Beiriz e Vila Nova de Gaia

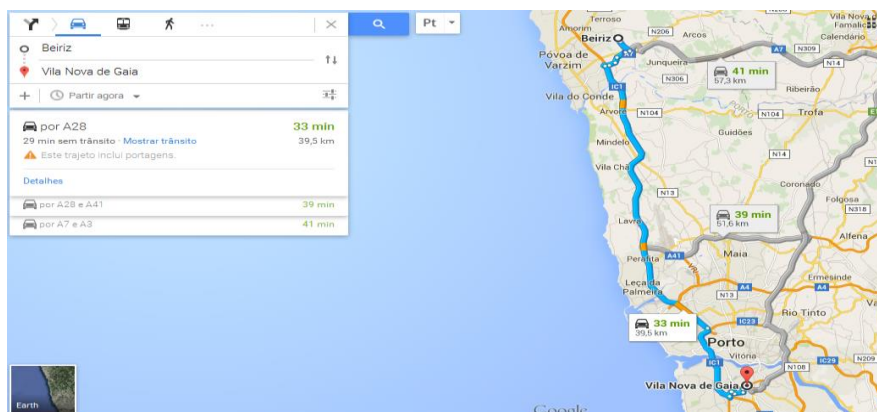


Ilustração 25 – Percurso de carro pela A28
Fonte: Googles Maps ®

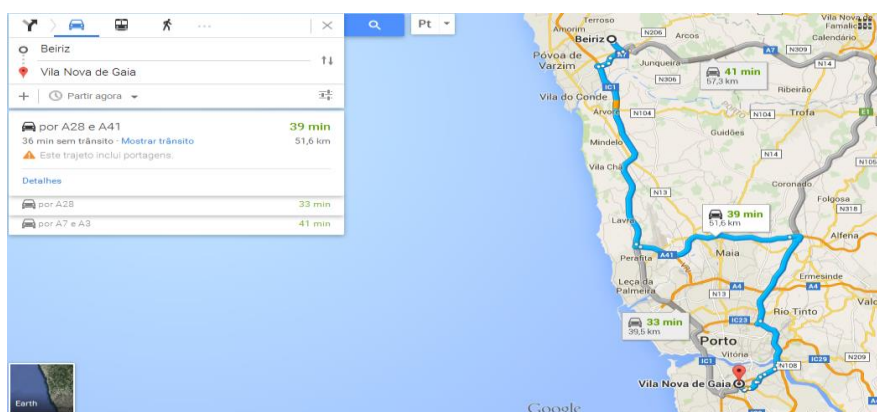


Ilustração 26 – Percurso de carro pela A28 e A41
Fonte: Googles Maps ®

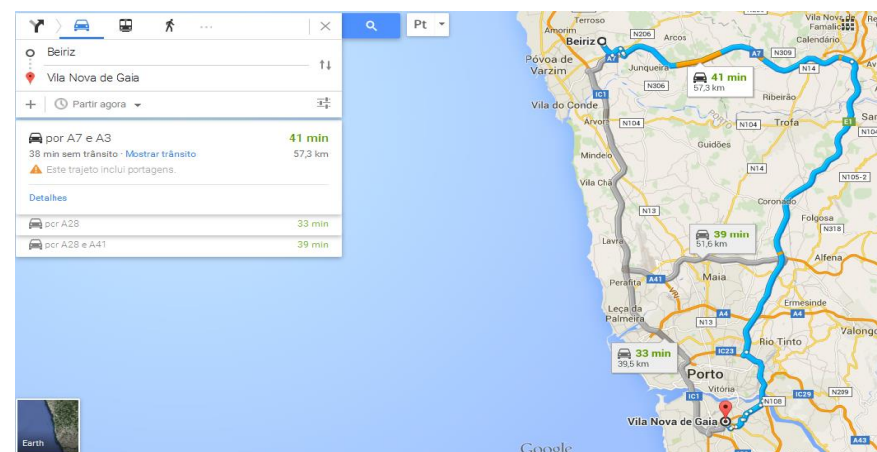


Ilustração 27 – Percurso de carro pela A7 e A3
Fonte: Googles Maps ®

Apêndice L:
Guião de entrevista ao Major General Aguiar dos Santos (Guião A)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____

Hora: _____

Local: _____

Suporte: _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos atuais Comandantes das Brigadas e tem com objetivo identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Numa logica de Cliente e considerando a missão da CReabSvc, como classifica a qualidade dos apoios e serviços prestado pela Companhia?
2. Atendendo a diminuição dos apoios e serviços prestados pela CReabSvc que se verificou ao longo destes anos, qual julga ser a causa desta diminuição?
3. Conforme o que esta estabelecida na sua missão, a CReabSvc deve garantir os Serviços de Campanha às Forças empenhadas em todo o espectro das operações militares e á ordem reforça a CRT do BApSvc orgânico de uma Brig. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?
4. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?
5. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes? Concorda com está reestruturação?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice M:
Guião de entrevista aos comandantes da CReabSvc (Guião B)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____

Hora: _____

Local: _____

Suporte: _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos anteriores e atuais Comandantes de CReabSvc. Tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?
2. Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?
3. Na realização dos vários apoios e serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?
4. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?
5. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?
6. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?
7. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice N:
Guião de entrevista ao Major Duarte (Guião C)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____ **Hora:** _____

Local: _____

Suporte: _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Com o presente tema, procura abordar a questão acerca da localização geográfica desta Companhia e sua implementação numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio. Procurando minimizar os custos associados à disponibilização do serviço, diminuindo a distância percorrida à efetiva prestação do serviço. E identificar os benefícios e as limitações que esta mudança traria para o Exército Português.

Esta entrevista tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?
2. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?
3. Conforme o que está previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?
4. Qual a sua opinião acerca da integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?
5. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice O:
Guião de entrevista ao Chefe da SSF da EPS (Guião D)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____

Hora: _____

Local: _____

Suporte: _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos elementos da Secção Logística da Escola Prática dos Serviços familiarizados com as despesas associadas à disponibilização do serviço para qual a CReabSvc é habitualmente destacada. E é minha intenção recolher informação junto de Interlocutores privilegiados desta temática com o propósito de encontrar uma solução para minimizar as despesas com esta Companhia.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como é que a SecLog processa a realização dos apoios e serviços prestados à CReabSvc? Esse processo é idêntico tanto para entidades civis como para entidades militares?
2. Que tipos de recursos são necessários para efetuar os apoios e serviços prestados pela CReabSvc? Destes recursos, quais sofrem maior consumo?
3. Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?
4. Considerando às dificuldades existentes no Exército Português, exponenciada pela atual crise económico-financeira do nosso país, considera vantajoso a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?
5. No ponto de vista económico e conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice P:
Guião de entrevista ao Tenente-Coronel Marinho (Guião E)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____ **Hora:** _____

Local: _____ **Suporte:** _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação, extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas. Neste ensejo, foi determinada a criação de “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) e que integrar na sua orgânica a CReabSvc que atualmente está sediada na Escola Prática dos Serviços na Póvoa do Varzim.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao meu Tenente-Coronel por ser a pessoa mais indicada a dar resposta acerca da “Organização do Exército”, cujo propósito último é identificar o racional utilizado na elaboração desta nova estrutura do Exército que inclui a CReabSvc.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como se processa a organização do Sistema de Forças Nacional?
2. Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação, extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas. Qual julga ser o motivo desta nova reorganização do Exército?
3. Atendendo ao que foi referido anteriormente, qual o racional utilizado para a criação, extinção e reestruturação de U/E/O na atual orgânica do Exército?
4. Está prevista a criação de uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) em Abrantes. Qual o racional utilizado na escolha da localização desta unidade?
5. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, está previsto integrar a CReabSvc na orgânica do RAME. Considera oportuna transferência?
6. Como foi planeada a transferência de equipamentos, materiais e viaturas desta Companhia sediada na Povia de Varzim para Abrantes?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice Q:
Guião de entrevista a entidades da ProtCiv (Guião F)

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____

Hora: _____

Local: _____

Suporte: _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação de “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) e que integrar na sua orgânica a CReabSvc. O RAME é uma unidade com ligação de resposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como está organizado e se processa a atividade operacional no âmbito da ProtCiv?
2. Qual o papel das Forças Armadas nas operações de apoio e socorro às populações?
3. Como é feita a ligação e/ou comunicação entre as Forças Armadas e a ProtCiv?
4. Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, o RAME é uma unidade com ligação de reposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade. Considera vantajoso a criação desta unidade?
5. A nível geográfico, qual a zona do nosso país onde os agentes da Proteção Civil atuam com maior frequência?
6. Atendendo as necessidades no âmbito da Proteção Civil, na sua opinião qual seria a localização geográfica mais apropriada para se instalar uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência”?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Apêndice R:

Inquérito por entrevista (Guião A) ao MGen Aguiar dos Santos

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: MGen Carlos Aguiar dos Santos

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Comandante da Brigada Mecanizada

Data: 23 de março de 2015

Hora: 11h00m

Local: Brigada de Intervenção, Coimbra

Suporte: gravador de voz

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos atuais Comandantes das Brigadas e tem com objetivo identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Numa logica de Cliente e considerando a missão da CReabSvc, como classifica a qualidade dos apoios e serviços prestado pela Companhia?

“A logística para toda esta atividade necessita de ser adequada e flexível. Adequada, para termos os meios necessários a apoiar uma força seja ela composta por um pelotão, um batalhão, ou Brigada como um todo. Flexível, para que se possa ajustar num curto espaço de tempo às mudanças que ocorram numa operação ou exercício, isto é, deve ter meios que se possam projetar com facilidade, em curtos espaços de tempo. A CReabSvc constitui-se para nós a unidade mãe da CRT do nosso BApSvc. Hoje é fundamental a existência de um conjunto de serviços de qualidade em apoio das Forças, para a condução de operações e exercícios. Quando falamos na qualidade falamos da competência dos militares para retirar a máxima capacidade dos equipamentos colocados á sua disposição. A CReabSvc tem apoiado a Brigada com qualidade nos serviços que nos tem disponibilizado.”

2. Atendendo a diminuição dos apoios e serviços prestados pela CReabSvc que se verificou ao longo destes anos, qual julga ser a causa desta diminuição?

“Não possuo nenhum indicador que me permita dizer que a CReabSvc tem diminuído os serviços prestados. A sociedade portuguesa nas últimas décadas modificou-se, hoje as necessidades logísticas aumentaram consideravelmente face aos hábitos de higiene, alimentação e conforto padronizado na sociedade portuguesa. Esta alteração provocou maior exigências à capacidade de apoio logístico que a Brigada deve possuir para garantir as condições de bem-estar, mínimas, ao combatente quando este está num período de menor atividade operacional quer em teatros de operações quer nos exercícios militares. Assim, entende-se que a CReabSvc deve possuir um volume de meios adequados ao apoio das Forças do Exército, como sejam meios de armazenagem e confeção da Classe I víveres e reabastecimento da Classe III. Outros meios essenciais são os serviços de campanha: tendas climatizadas, atrelados de banho, panificação, lavandarias, latrinas entre outros.”

3. Conforme o que esta estabelecida na sua missão, a CReabSvc deve garantir os Serviços de Campanha às Forças empenhadas em todo o espetro das operações

militares e á ordem reforça a CRT do BApSvc orgânico de uma Brig. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“A Brigada de Intervenção atualmente possui Regimentos desde Vendas Novas a Chaves. A localização das Forças nunca foi um impedimento a qualquer atividade da Brigada, pelo que, entende-se que o importante é a CReabSvc estar dotada com o material adequado e possuir a flexibilidade necessária para apoiar a Brigada independentemente da sua localização.”

4. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“O CFT possui unidades de Tavira a Chaves, razão pela qual a sua localização julga-se não ser um fator decisivo. No entanto, a colocação da CReabSvc numa unidade do CFT, poderá agilizar procedimentos, pois contribuirá para garantir a Unidade de Comando, das Forças Operacionais do Exército. No entanto, até ao momento sentimos qualquer dificuldade na cooperação com a EPS Na execução da atividade operacional da Brigada que requereu o apoio da CReabSvc.

5. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes? Concorda com está reestruturação?

“A Organização do Exército e o seu dispositivo são planeados e materializados numa perspetiva de responder aos novos desafios que se colocam às organizações das quais o Exército não é indiferente. A tendência no curto medio prazo, será empenhar os meios do Exército nas situações que o País entender como necessárias, seja num teatro de operações externo, seja internamente num situação de catástrofe que exigira ao Exército contribuir para as missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar das populações. Se colocarmos todos os meios, que poderão ser empregues nas situações mencionadas anteriormente, sob o CFT, julga-se que poderá potenciar, de forma eficaz, o seu em prego, no momento, no local e tempo adequado à necessidade.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Ter em atenção os aspeto da formação e apoio a formação”

Apêndice S:

Inquérito por entrevista (Guião B) ao Maj Machado

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Maj AdMil António Marque Sá Machado

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: anterior Cmdt da CReabSvc e atual Chefe da Secção de Abonos e Descontos da Repartição de Abonos

Data: 25 de fevereiro de 2015

Hora: 09:30

Local: Repartição de Abonos do Exército, em Queluz

Suporte: Gravador de voz

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos anteriores e atuais Comandantes de CReabSvc. Tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?

“A CReabSvc é sem dúvida indispensável ao cumprimento das missões do Exército, na medida em que é a única Companhia do Exército que tem capacidades de Reabastecimento e Serviços de Campanha. Não é possível cumprir as suas missões sem uma Unidade de Apoio e serviços. No âmbito do que foi referido anteriormente, o papel da CReabSvc no cumprimento das missões do Exército Português é fundamental. Esta Companhia tem a possibilidade de aprontar forças e prepará-las para serem empregues, bem como a capacidade de apoio no âmbito da Proteção Civil. Não é possível ter unidades de manobra ou unidades para prestar apoio e auxílio sem ter unidades de Reabastecimento e Serviços de Campanha. Como ela é única no Exército não pode simplesmente desaparecer. Conforme o que está estabelecida na sua missão, a CReabSvc deve garantir os Serviços de Campanha às Forças empenhadas em todo o espectro das operações militares e a ordem reforça a CRT do BApSvc orgânico de uma Brig. Como as nossas 3 Brig's não têm o BApSvc totalmente orgânico, têm peças em Ordem de Batalha que dependem da Companhia. Logo, as Brig's não conseguem operar sem recorrerem ao apoio da CReabSvc. Como é a única unidade de Escalão Companhia com essas funções o seu papel é importantíssimo. De acordo com a sua missão, tem a possibilidade: de reforçar uma unidade de EscBrig com um PelSvcCamp (BhTFard e Funerais e Registo de Sepulturas) e eventualmente outros serviços (Lavandaria, latrinas, fabrico de pão); de reforçar com um PelCLubr (classe III) a CRT do BApSvc de uma Unidade de EscBrig; e de recompletar o PelReab da CRT do BApSvc, de uma Unidade de EscBrig, com as Secções de Reabastecimento Classe I, II, IV e VII, Cl VI e Cl IW.”

2. Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?

“Sim. 1ª medida – Atuar nos recursos humanos e nos recursos materiais, 2ª medida – Treino Operacional. Tendo em conta a minha experiência como Comandante da CReabSvc, considero que os recursos humanos e os recursos materiais estão muito aquém (muito abaixo) daquilo que poderíamos considerar como uma unidade equipada ou com um grau de operacionalidade aceitável (isso significa ter lá os equipamentos e estarem operacionais). Logo por aqui uma das formas para aumentar eficácia ou mesmo a

*eficiência será equipar a Companhia com mais meios, não necessariamente com a totalidade dos meios mas um esforço sobre os recursos matérias para aumentar a capacidade da Companhia. Ter os equipamentos e não ter pessoal suficiente para os equipamentos ou ter o pessoal e não ter os equipamentos para lhes dar, estarão deste modo afetar sempre a eficiência. Seguindo esta linha de pensamento, **“o pessoal sem material não treina e o material sem pessoal não serve de nada”** logo por aqui podemos concluir que temos um problema de eficiência. Indo ao encontro do que referi anteriormente, temos então que numa primeira fase atuar nos recursos humanos e nos recursos matérias e numa segunda fase treinar os recursos de forma a aumentar ainda mais a eficácia e a eficiência. Relativamente a parte do treino operacional, cerca de 80% da atividade da Companhia são atividades “soltas”, ou seja, sem qualquer ligação com aquilo que é ou deveria ser o plano de treino (montar uma tenda, cozinhar para os escoteiro, montar uma latrina) e sem um objetivo por trás que permita realmente treinar. Este tipo de atividades que engloba cerca de 80% das atividades da Companhia, a única vantagem que tem é o treino individual e eventualmente de secção. 1º Equipar e 2º Treinar, isto vai permitir ganhar eficiência e aumentar as capacidades da Companhia. No que diz respeito aos custos envolvidos com CReabSvc, todos eles tem uma justificação perante a necessidade dos apoios e serviços impostos à Companhia. Não considero que seja necessário reduzir alguma despesa ou recurso material pois tudo é planeado de acordo com as necessidades. Gasta-se muito dinheiro em combustíveis, é verdade! Pode-se considerar a distância dos apoios prestados pela Companhia como um dos fatores dessa origem. Mas, também, podemos não considerar a distância como um dos principais fatores. Se os exercícios se mantiveram e participação da Companhia reduziu, aqui sim, podemos dizer que a distância é o principal fator responsável pela diminuição dos apoios e serviços prestados pela CReabSvc. Mas, se o contrário se verificar não faz sentido considerar a distância como um fator penalizador.”*

3. Na realização dos vários apoios e serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?

“Falta de recursos humanos e recursos matérias; Baixo grau de operacionalidade da Companhia – surge com a baixa operacionalidade dos equipamentos mas também pela falta deles; Falta de capacidade de recuperar os equipamentos – Recordo-me que, fase as solicitações que Companhia tinha na para a prestação de apoios, não conseguia responder afirmativamente a todos os apoios solicitados e mesmo aqueles em que prestava

apoio não tinha, à posterior, a capacidade de recuperar os equipamentos afetados pelas condições adversas do terreno; Falta de objetividade na missão da Companhia – quem trabalha na Companhia não consegue estar focado totalmente na questão da atividade operacional da Companhia uma vez que ela tem uma serie de atividades que desviam da sua atividade operacional, ex.: Apoio a formação e as atividades que a EPS executa localmente.”

4. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“Atendendo à missão da CReabSvc, para além da sua atividade operacional ela também exerce o apoio à formação. Neste ensejo, considerando o apoio que presta à formação e considerando que não existe mais nenhuma unidade com aqueles meios, para mim parece-me que a localização atual é a mais correta. Se a Companhia para além da atividade operacional também mantiver a questão da formação, terá que manter lá os meios e o pessoal com o conhecimento atual e imediato sobre todas as capacidades que a Companhia detém. Se a Companhia continuar com esta missão, a localização correta é na EPS caso o contrario o Exército terá algumas dificuldades. De facto poderá aproximar a companhia das forças a quem presta apoio mas, vai-se afastar de uma Unidade que também tem que apoiar e que lhe confere mais solicitações. Se a Companhia sair da Escola e passar a fazer parte da orgânica do RAME, terá ser feita uma “Subunidade de Apoio à Formação” e com os mesmos meios que a CReabSvc.”

5. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“1º Vertente: (a) Benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Operacionalidade da Companhia; Comando e controlo muito melhor – atualmente, sempre que uma das Brig’s precisa da Companhia o circuito das solicitações é “muito longo e complexo”, passando por uma serie de dependências hierárquicas. A Companhia depende da EPS que por sua vez depende do CID e em último CFT que dirige as atividades operacionais deste âmbito. (b) Limitações ou problemas, também há: Mais custos para o Exército – o facto de a Companhia deixar de estar na EPS, vai ser preciso duplicar os meios para apoiar a formação; Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional – nada melhor de quem dá formação é quem está na atividade operacional. O facto de a Companhia ir para uma Unidade do CFT, ainda que a formação também passe

para essa Unidade, vai sempre perder aqui alguma ligação. 2º Vertente: (a) Benefícios e limitações com a implementação da CReabSvc próximo das forças a quem presta apoio: Naturalmente, que relativamente atividade operacional quanto maior for a centralidade, melhor! Porém, se a companhia continuar com a sua missão, na minha opinião, a EPS é o melhor sítio. Mas, se de facto passar haver uma Unidade para a formação e se a Companhia se dedicar unicamente a atividade operacional aqui parece-me que Abrantes seja uma boa solução.”

6. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“Parece a mim que a criação do RAME foi por uma questão de política de comunicação porque na realidade não foi criado algo de novo. A CReabSvc bem como outras unidades que estão previstas na orgânica do RAME já existiam. Apesar da novidade o conteúdo já existia no Exército na sua grande maioria. E com a criação de uma Unidade de Apoio Militar e Emergência, o Exército prende mostrar que pode ser útil às populações e não apenas em estado de Guerra. Se formos examinar a orgânica do RAME, serão integres as seguintes valências: Construção, Reabastecimento, Serviços, Transportes, Apoio Sanitário. Neste âmbito, a única unidade no Exército com capacidade de Reabastecimento e Serviços é a CReabSvc.”

7. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

“Sim. Imaginando uma situação de catástrofe o que poderá ser solicitado á Companhia é: Alojamento – montar tendas; Roupa – local de fardamento; Fornecer refeições – atrelado de cozinha; Fabricar pão – atrelado de padaria; Montar local de banhos – montar latrinas; Reabastecimento de algum artigo. Todo o que a Companhia tem capacidade para fornecer.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”

Apêndice T:

Inquérito por entrevista (Guião B) ao Maj Silveira

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Maj AdMil José Augusto de Sousa Silveira

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: anterior Comandante da CReabSvc e atual Chefe Gab FinPub EPS

Data: 15 de março de 2015

Hora: 13h00m

Suporte: Correio Eletrónico

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos anteriores e atuais Comandantes de CReabSvc. Tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?

“Quando comandeiei a CReabSvc durante cerca 25 meses desde agosto de 2009 a setembro de 2011, vigorava o Quadro Orgânico Pessoal n.º 24.0.62 de 07 Agosto 2007, com uma estrutura orgânica, bem como possibilidades e capacidades bastante diferentes do atual Quadro Orgânico Pessoal n.º 24.0.62 de 07 aprovado a 07 de novembro de 2011. A CReabSvc desempenha um papel primordial no cumprimento das missões do Exército Português, no âmbito da função de combate Apoio de Serviços. Sendo uma unidade das Forças de Apoio Geral, de cariz logístico, com grande flexibilidade, dada a sua constituição modular, assume grande relevância na execução das funções logísticas reabastecimento e serviços de campanha, sobretudo para a componente operacional, mas também a componente fixa. É preciso relevar a importância que tem na componente operacional, nomeadamente para os Batalhões de Apoio de Serviços das Brigadas. A Companhia de Reabastecimento e Serviços tem a seguinte missão⁶⁴: Garantir os serviços de campanha às forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional. À ordem reforçar/recompletar a Companhia de Reabastecimento e Transportes do Batalhão de Apoio de Serviços orgânico de uma Brigada de acordo com o seu Quadro Orgânico”.”

2. Relativamente aos apoios de serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?

“Eficiência é sempre mais difícil do que eficácia. Todas as organizações pretendem evoluir e melhorar os seus índices de desempenho, pelo que a organização militar e as diferentes subunidades assim também desejam. Mas para isso é sempre necessário proceder a sempre de uma avaliação cuidada de diferentes processos para podermos medir, quantificar e validar se os objetivos estão a ser cumpridos. No período em que comandeiei posso referir o seguinte relativamente a indicadores de desempenho que estão relacionados com a eficácia: Recursos humanos – Excelentes. Na generalidade com muita experiência e domínio dos equipamentos existentes. PONTO FORTE. No entanto havia

⁶⁴ Quadro Orgânico Pessoal n.º 24.0.62 de 07 novembro de 2011.

áreas em que não havia pessoal especializado (Secção de Funerais e Registo de Sepulturas) PONTO FRACO; Equipamentos - Falta de certos equipamentos (purificação de água, autotanques de água) PONTO FRACO. Se olharmos para o atual QO ainda são mais evidentes essas lacunas, pois enquanto não houver um grande investimento em equipamentos, a CReabSvc não conseguirá cumprir o que está previsto nas capacidades constantes no QO, nomeadamente, entre outros: Produzir diariamente 550 m³ de água potável; Garantir um nível proteção da força para todo o pessoal e o equipamento orgânico contra a ameaça nuclear, biológica, química e radiológica (NBQR); Garantir um nível adequado de proteção da força para todo o pessoal e equipamento orgânico contra engenhos explosivos improvisados controlados remotamente (RCIED - Remote Controlled Improvised Ex Actuar integrado num ambiente em rede (NNEC- NATO Network Enabled Capability); Formação. Necessidade em aprofundar conhecimento sobre a área do controlo de qualidade de CombLub. Pessoal sem formação na área de Funerais e Registo de Sepulturas. PONTO FRACO”.

3. Na realização dos vários apoios de serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?

“A CReabSvc tem cumprido dentro das possibilidades e dos seus recursos humanos e materiais disponíveis cumprir sempre com qualidade, proficiência e excelências as demais missões e tarefas atribuídas. As limitações que existem estão relacionadas com a falta de determinados equipamentos (autotanque de água – apenas um ou dois, padaria de campanha – apenas uma; viaturas pesadas; equipamentos de purificação de água, entre outros).”

4. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“A atual localização não compromete a missão, pois a CReabSvc localizada na EPAM e depois EPS sempre cumpriu a missão com altos padrões de desempenho. Se pensarmos se a atual localização é a melhor, o assunto é outro.”

5. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

Para mim seria a solução mais adequada. Apesar de haver um Know-how acumulado ao longo de muitos anos na CReaSvc, alavancado pela localização da CReabSvc na EPS onde são ministrados diversos cursos intimamente ligados à missão da CReabSvcv e que permitem assim uma perspetiva e utilização dual em termos de equipamentos e recursos humanos, que assim favorecem a consolidação do conhecimento. Se pensarmos em termos operacionais, a localização da CReabSvc numa Un do CFT mais próxima das Brigadas, favorece o seu emprego, em termos de comando e controlo, flexibilidade, simplicidade e economia. A CReabSvc estava na dependência da EPS, que por sua vez estava sob o Comando de Instrução e Doutrina e não do CFT. Só em termos operacionais, é que a CReabSvc ficava na dependência do CFT. Ficando na dependência de uma unidade do CFT, a relação de comando torna-se muito mais simples. Convém no entanto referir que a sua realocação poderá ser benéfica, se se garantir algumas condições, nomeadamente a transferência também de parte dos atuais recursos humanos, para não se perder o conhecimento acumulado, pois caso negativo, é preferível que se mantenha na atual EPS.”

6. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“Não tendo informação concreta acerca do motivo, considero em termos pessoais, que estará relacionada com um desiderato do exército em constituir o RAME. Se o RAME é uma das prioridades, só faz sentido existir se tiver as capacidades, sendo que parte dessas capacidades são fornecidas pela CReabSvc. Se a CReabSvc não for para lá, o RAME será apenas uma “Un no papel”. ”

7. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

“A CReabSvc pode dar um bom contributo (alojamento, alimentação, reabastecimento, etc.... Carece no entanto da aquisição de mais equipamentos (já ditos acima).”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”

Apêndice U:

Inquérito por entrevista (Guião B) ao Cap Enes

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Cap AdMil Sérgio Enes

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Comandante da CReabSvc

Data: 01 de Abril de 2015

Hora: 18h00m

Local: Escola Prática dos Serviços, Póvoa do Varzim

Suporte: Gravador de voz

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos anteriores e atuais Comandantes de CReabSvc. Tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?

“A CRS é única Companhia no Exército que consegue garantir os de serviços essenciais á sobrevivência das tropas em campanha. Logo, a partir daqui dá para perceber a importância desta Companhia no Exército na medida em que nós, Exército, só conseguimos desenvolver ações de treino se empenharmos a CRS. Esta subunidade possui na sua orgânica uma serie de equipamentos/material essenciais ao bem-estar e moral dos militares em campanha, como por exemplo: atrelado de banhos, atrelado de latinas, atrelado de lavandaria, tendas/alojamento, padaria. No seu QOP efetivo contem pessoal especializado nos equipamentos e capazes de proporcionar o melhor serviço”

2. Relativamente aos apoios de serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?

“Garantidamente que sim. A Companhia em termos de QO de material e pessoal não está preenchida. Se for feito um esforço para aumentar o QO de pessoal e material a 100% e o material ser substituído por material mais moderno conseguimos aumentar a eficácia da Companhia.”

3. Na realização dos vários apoios de serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?

Em termos de rubricas orçamentais as que sofrem um maior consumo para a realização dos serviços prestados são essencialmente os combustíveis e lubrificantes, o material de transporte e peças, e o material de higiene e limpeza. É verdade que os gastos com combustíveis e lubrificantes é proporcional com o aumento da distância mas não considero a distância uma limitação. Nós não somos um país assim tão grande e a maior parte dos apoios e exercícios desenrolam-se a norte do Tejo. A modalidade mais perigosa poderá ser aproximadamente 400km mas não é nada de extraordinário que possa limitar a missão da Companhia. Uma outra limitação prende-se com o Comando e Controlo. Ainda que instalada/sediada/regimentada na EPS a CRS deveria ser dependente e assumir um Estado Maior próprio.”

4. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“Eu penso que não afeta. Eu já tive 18 meses afrente da Companhia e nunca encontrei nenhuma dificuldade em relação a sua localização atual. Como já referi, tirando um ou outro exercício da BrigRR que se realiza a sul do Tejo, quase todos os exercícios prestados pela CRS realizam-se a norte do Tejo. A localização da Companhia não é um entrave para o cumprimento da sua missão até porque somos um país pequeno, bem dotado de redes estradais e com boas condições. Com uma eventual deslocalização da Companhia vai haver sempre esteja onde estiver alguns encargos, precisamente em combustível, desgaste e manutenção de viaturas...contudo, não pode ocorrer encargos com o pessoal uma vez que o pessoal vence aqui o mesmo se tiver apoiar no ponto mais a sul do país. Não me parece que os atuais encargos com a CRS sejam tão significativos que justifiquem a sua deslocalização. No que toca as limitações a nível económico, a Companhia esteja onde estiver terá sempre que se deslocar para prestar o serviço.”

5. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“A CRS contempla na sua missão o apoio às três Brigadas e consequentemente presta apoio às suas unidades. No Exercito só existe uma Brigada geograficamente concentrada que é a BrigMec e não é precisamente a Brigada a quem a CRS presta mais apoios. A dificuldade passa agora por escolher uma unidade do CFT para instalar a CRS próxima das forças a quem presta apoio. O único benefício com a aproximação da CRS das forças a quem presta apoio seria o benefício económico mas não me parece que mais valia que vamos adquirir com a deslocalização da CRS seja um argumento suficientemente forte para a deslocalizar. A Companhia presta apoio maioritariamente a norte do Tejo (Santa Margarida, Mangualde, Aveiro, Leiria,...) e como argumento económico talvez a zona central poderá ser uma alternativa para colocar a CRS. Contudo, para deslocar a Companhia o local/unidade onde ela vai ficar terá que sofrer intervenções o que irá envolver mais custos. Aa deslocalizarmos a Companhia também vão surgir algumas contrapartidas, nomeadamente, iremos perder uma componente operacional que nos garantia aqui na EPS o apoio a componente formativa.

Os apoios às unidades do CFT chegam sempre à Companhia por via CFT com conhecimento do CID que é o nosso comando superior hierático. Portanto, a Companhia depende hierarquicamente do CID e tecnicamente do CFT. Os apoios civis entram sempre pelo EME e depois o gabinete de relações públicas do EME faz seguir esse pedido através do CID e com conhecimento ao CFT e nos aqui pronunciamos se é possível ou não.”

6. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“Eu penso que o motivo será colocar a Companhia num ponto central para que mais facilmente possa chegar as forças apoiar. Portanto, centralizar para mais rapidamente chegar ao forças a apoiar.”

7. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

“Esta tem capacitado desde que se verifique uma modernização dos equipamentos: tendas (para alojamento), latrinas, banhos, lavandarias, equipamentos associados à confecção e distribuição de alimentos e à captação e fornecimento de água potável.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“A localização geográfica atual não causa, no meu entendimento, algum entrave. O Exército tem mais a ganhar com a CRS localizada na EPS do que deslocalizar para outra qualquer unidade do CFT. E não me parece que o argumento da questão monetária, que se prende com os deslocamentos da Companhia para prestar apoios, seja suficientemente forte para a deslocalizar. Todos os apoios são prestados a norte do Tejo e parece-me a mim que a sua localização atual não afeta em nada. Um outro aspeto que referi e que seria uma mais valia, a CRS mesmo estando sediada na EPS devia ser uma Companhia dependente com Estado Maior próprio.”

Apêndice V:

Inquérito por entrevista (Guião B) à Tem Santos

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Ten AdMil Vânia Santos

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Segundo Comandante da CReabSvc

Data/Hora:

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos anteriores e atuais Comandantes de CReabSvc. Tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio. Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema

Questões:

1. Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?

“Essencialmente, prestar apoio ou reforço com recursos matérias e humanos em todo o espectro das operações militares. Por outro lado também prestamos apoio a entidades civis para desenvolvimento de atividades de interesse público ou até mesmo atividades de divulgação da nossa instituição.”

2. Relativamente aos apoios de serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?

“Tendo em conta parte do pessoal qualificado e experiente que atualmente integra a esta Companhia, analogamente à eficácia, não, pois a tarefa quando atribuída é cumprida, independentemente do estado em que se encontram os nossos recursos materiais. Quando refiro estado das matérias, refiro-me as situações inopinadas que por vezes ocorrem em apoios ou exercícios, quando ocorre uma avaria, por exemplo, no momento em que estamos a confeccionar, neste caso, se não for possível imediatamente a reparação, procuramos sempre uma alternativa para que a refeição ser confeccionada e assim estar pronta a ser servida a horas. Por outro lado, no que concerne a eficiência, sim, pode ser consideravelmente melhorada, através da aquisição e reforço de novos recursos matérias, pois atualmente temos equipamentos que para além de terem e apresentarem consumos exorbitantes tendem a avariar com bastante frequência. Os recursos humanos, são outro fator importantíssimo. Inicialmente referi: “parte do pessoal qualificado e experiente”, pois o nível de qualificação e experiência só é atingido, através da constante formação contínua, integração nos apoios e exercícios, e interesse em “saber-fazer” do próprio militar. Este nível de qualificação em questões temporárias leva o seu tempo e na maior parte dos casos, fruto do vínculo contratual, quando o militar já se sente confortável e confiante na função que desempenha, tem de passar disponibilidade.”

3. Na realização dos vários apoios de serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?

“Atualmente, tendo em conta o envolvimento operacional da Companhia, a escassez de recursos humanos é transversais as três classes. Nomeadamente, na classe de praças, no que concerne a existência de condutores. Outro aspeto que considero uma limitação o facto de a companhia estar deslocada das três Brigadas, que em termos financeiros, temporais e operacionais apresenta graves lacunas. Relativamente, aos recursos matérias não considero ser uma limitação direta, pois por norma estão adequados as solicitações, sendo controlados e seriados no momento em que a entidade solicita.”

4. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“A missão de uma U/E/O nunca deve ser afetada e colocada em causa devido a sua localização. Contudo, devemos ter em conta as desvantagens da sua localização e as eventuais alternativas e vantagens. A localização é fator essencial, e é atualmente um fator que influencia diretamente os órgão de decisão no que toca aos custos e espaço temporal para projeção ou empenhamento da Companhia. No entanto, em termos táticos a sua localização presente, distante das Brigadas confere alguma segurança na medida que em caso de ataque, não se localiza tão próxima que possa ser afetada. Por outro lado, em caso de empenhamento internacional ou até mesmo nacional, se necessário, dispõe através da cidade do Porto: aeroporto, cais de embarque e o porto de leixões eventualmente.”

5. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“No âmbito das missões de interesse público, passaria essencialmente pela integração de recursos materiais e humanos que atuariam em apoio às populações e autoridades civis em situações de acidentes grave e/ou catástrofe. Com isto teríamos, um maior envolvimento no planeamento de emprego dos nossos meios e treino de forças para desenvolvimento destas ações de apoio às populações e autoridades civis em situações de acidentes graves e catástrofe. Contudo, na componente operacional, esta Unidade poderá também ser envolvida nos exercícios e apoios operacionais a responsabilidade das Brigadas.”

6. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“A constituição de uma Unidade que permita um envolvimento significativo e direto no planeamento, treino e eventual atuação de forças para prestar apoio às populações e autoridades civis em situações de acidentes graves e catástrofe.”

7. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

“Tendo em conta os materiais afetos ao empenhamento em caso de catástrofe ou calamidade, se porventura não estivessem empenhados numa situação eventual, apoios ou Exercícios, e todos os equipamentos operacionais, sim teríamos capacidade em termos de recursos matérias para garantir resposta a estas situações, por outro lado, temos de ter em conta os recursos humanos empenhados neste tipo de circunstâncias. Estas circunstâncias podem envolver situações em que os nossos militares estariam envolvidos direta ou indiretamente com civis a ultrapassar situações de desespero ou trauma, nesse nível penso que atualmente mesmo tendo excelentes militares teríamos algumas limitações, não só na forma como deveriam atuar como lidarem com as diversas situações.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”

Apêndice Y:
Inquérito por entrevista (Guião C) ao Maj Duarte

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: _____

Entrevistador: _____

Situação/Cargo: _____

Data: _____ **Hora:** _____

Local: _____ **Suporte:** _____

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Com o presente tema, procura abordar a questão acerca da localização geográfica desta Companhia e sua implementação numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio. Procurando minimizar os custos associados à disponibilização do serviço, diminuindo a distância percorrida à efetiva prestação do serviço. E identificar os benefícios e as limitações que esta mudança traria para o Exército Português.

Esta entrevista tem com objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática do apoio de serviços de forma a identificar os benefícios e as limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?

“A missão da CReabSvc é, acima de tudo, participar nas OMIP e fornecer módulos de Reabastecimento e Serviços de campanha para levantamento, em exercícios e em emprego operacional, da Companhia de Reabastecimento e Transportes/BAPSvc de uma Unidade Escalão Brigada (BrigMec; BrigInt e BrigRR), nunca atuando de forma autónoma. Nesta medida julgo que a localização da CReabSvc não tem implicações diretas com a missão a desempenhar. Por isso estar localizada na EPS ou noutra Unidade em nada melhora o desempenho da mesma.”

2. Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“A CReabSvc não presta apoio direto às forças, este apoio é prestado pelo os módulos fornecidos aos BAPSvc, por isso os benefícios de estar localizada perto dos Batalhões, aos quais fornece módulos e apoio, não acarreta nenhum tipo de benefícios, bem pelo contrário, em termos de OMIP as forças que poderão prestar este apoio ficam co localizadas praticamente todas na mesma região do País, não existindo a tão desejável distribuição territorial para poder “acudir” com rapidez e celeridade em toda necessidade em todo o território nacional.”

3. Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“Como referi, uma das missões da CReabSvc é participar nas OMIP, daí julgar que a sua integração na estrutura orgânica do RAME tem a ver com a concentração, e muito bem, de todas as forças mais vocacionadas para este tipo de apoio.”

4. Qual a sua opinião acerca da integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

“Se a intenção for constituir um Regimento Militar para apoio de emergência com todas as valências, a integração desta companhia no RAME faz todo o sentido. Bem pelo contrário, se esta companhia quando for integrada no RAME lhe derem competências de

serviço interno, em reforço da CCS, julgo que estarão a acabar com as competências dos Serviços, nomeadamente de Lavandaria, Banho e troca de Fardamento, Fabrico de Pão e Alimentação.”

5. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?

“Em termos de materiais/equipamentos o contributo da Companhia, em caso de catástrofe ou calamidade, não tenho dúvidas que será muito válido, nomeadamente na satisfação das necessidades básicas de alojamento, alimentação e banhos, e acima de tudo no apoio a outras forças militares (Destacamento Sanitários; CIMIC; NEO). Se pretendermos levantar outras valências, nomeadamente o designado Registo de Sepulturas, que nestas situações terá de passar pela recolha e identificação de corpos, será necessário formar militares para o desempenho destas funções.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”

Apêndice X:

Inquérito por entrevista (Guião D) à Ten Gonçalves

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Ten AdMil Diana Paula Martins Gonçalves

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Chefe da Subsecção Financeira da EPS

Data: 29 de maio de 2015

Hora: 16h00m

Local: Escola Prática dos Serviços, Pova do Varzim

Suporte: Gravador de Voz

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Atendendo ao que foi referido anteriormente, esta investigação procura atender à seguinte Questão Central: *“Quais são os benefícios e Limitações com a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?”*.

Esta entrevista é diretamente direcionada aos elementos da Secção Logística da Escola Prática dos Serviços familiarizados com as despesas associadas à disponibilização do serviço para qual a CReabSvc é habitualmente destacada. E é minha intenção recolher informação junto de Interlocutores privilegiados desta temática com o propósito de encontrar uma solução para minimizar as despesas com esta Companhia.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como é que a SecLog processa a realização dos apoios e serviços prestados à CReabSvc? Esse processo é idêntico tanto para entidades civis como para entidades militares?

“A SecLog é uma das entidades que intervém no apoio de serviços. Para além da UEO que solicita o apoio, também intervém a SOIS (Secção de Operações, Informações e Segurança) e, necessariamente, a CReabSvc. Todos os pedidos de apoio de serviços que são endereçados a esta Escola são submetidos a Despacho ao Exmo Cmdt da EPS, através da SOIS, para análise e decisão, com informação prévia se a CReabSvc tem capacidade para o apoio em causa. É de salientar que os apoios a entidades civis dependem sempre da intenção do Comandante. Evidentemente a prioridade é para o apoio a entidades militares. Em momento algum será preterido um apoio militar para satisfazer uma solicitação de entidades civis, independentemente do valor associado à prestação do apoio. Sendo dada a autorização para o apoio de serviços, a CReabSvc faz uma análise do conceito de apoio e, tendo em conta o efetivo a apoiar, meios a empenhar e duração do mesmo, elabora uma estimativa de custos (“Porformex 215” para apoios militares e “Orçamento” para entidades civis). A CReabSvc remete essa estimativa para a SecLog e esta leva a Despacho ao Exmo Cmdt da EPS toda a informação. Seguidamente, os documentos são enviados para a entidade que precedentemente solicitou o apoio, de modo a poderem decidir se, de facto, prosseguem com a intenção ou recuam. No caso de a resposta ser afirmativa, a CReabSvc apronta meios humanos e materiais e remete à SecLog requisição de material que necessite para o apoio (que já terá sido contemplado na estimativa de custos elaborada antes). Depois de decorrido o apoio, o Cmdt do Destacamento do mesmo, nomeado por essa Companhia, elabora o Relatório do Apoio. Neste Relatório são retratados os factos tal como sucederam, onde constam os documentos comprovativos do que efetivamente se gastou. Sustentada nesse Relatório, a SecLog elabora o documento que retrata os custos efetivos: “Porformex 216” e “Fatura a cliente” para entidades militares e civis, respetivamente. As UEO são notificadas do valor em dívida para com a EPS sob a forma de “Notificação de Fornecimento”, cumprindo com os ditames da Circular n.º 2/2014 da Direção de Finanças. As entidades civis são informadas através de Nota e de Fatura, sendo fornecidos os dados para pagamento à EPS. Após o relatado, resta aguardar a liquidação do valor em dívida. Saliento, ainda, que o valor a pagar pelas UEO é sempre o preço de custo do apoio, não sendo aditado qualquer valor adicional. Por sua vez, as entidades civis têm a liquidar os custos

semelhantes aos das UEO e, ainda, o “aluguer” dos equipamentos empenhados. (exemplo: pela cedência de uma tenda insuflável, são cobrados 50€/dia, valor sem IVA). Concluindo, os processos para entidades militares e civis são tratados de forma idêntica em geral, havendo apenas pequenas disparidades, conforme expliquei”.

2. Que tipos de recursos são necessários para efetuar os apoios e serviços prestados pela CReabSvc? Destes recursos, quais sofrem maior consumo?

“Os recursos solicitados são sempre materiais mas, necessariamente, estão acoplados os recursos humanos da CReabSvc. Raramente são cedidos apenas equipamentos, sendo a UEO de destino a operadora. Forçosamente, para além dos recursos humanos e materiais de intendência, existe a necessidade de adquirir variados artigos que, explícita ou implicitamente, são necessários para o cumprimento da missão. Os de maior consumo são: artigos de limpeza e higiene, géneros para confeccionar, combustíveis e utilização de infraestruturas de transporte (portagens). Obviamente, os custos serão maiores ou menores mediante o tipo de apoio, meios empenhados e duração.”

3. Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?

“Não considero, de todo, ser possível aumentar a eficácia. A “imagem de marca” CReabSvc é a competência. Os apoios são sempre bem-sucedidos, pois para o objetivo pretendido os resultados são sempre alcançados com distinção. Os meios humanos e materiais que a Companhia detém são suficientes e ajustados para a tipologia de apoios em que é envolvida. Para ser possível prestar mais apoios teria de, necessariamente, haver mais recursos humanos e equipamentos para operar.”

4. Considerando às dificuldades existentes no Exército Português, exponenciada pela atual crise económico-financeira do nosso país, considera vantajoso a implementação da CReabSvc numa Un do CFT próximo das forças a quem presta apoio?

“A implementação da CReabSvc numa UEO do CFT é pertinente se atendermos apenas ao posicionamento geográfico. Se reparar, as UEO do CFT estão dispersas pelo país. Atendendo às Grande Unidades (GU), as UEO's da BRR e da BrigMec situam-se maioritariamente no centro do país, no entanto as da BrigInt estão localizadas maioritariamente a norte. Analisando apenas o pressuposto “proximidade”, a sua

localização seria vantajosa no centro do país (na zona de Tancos e Santa Margarida). Contudo, têm sido frequentes os pedidos de apoio quer num quer noutro ponto do país. Saliento, ainda, que não são apenas as UEO's do CFT que solicitam apoio a esta Escola. As UEO que não fazem parte da componente operacional também o solicitam. A localização, por exemplo, na zona de Tancos e Santa Margarida, à partida, traduz-se num menor dispêndio orçamental. Contudo, na minha opinião pessoal, existe um vasto leque de aspetos a ter em conta adicionalmente, como a análise cuidada dos recursos humanos para operar os meios. Sendo que o "know-how" está nos militares desta Escola que, por sua vez, estão maioritariamente na situação de "colocados", creio que a análise dos custos acrescidos pelo suplemento de residência a conferir a cada um, comparado com a aparente poupança pela implementação da Companhia mais ao centro do país, deve ser cuidadosa para podermos concluir se, de facto, há economia ou não."

5. No ponto de vista económico e conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?

"Para responder a esta questão, socorro-me de um aspeto referido da resposta anterior: posicionamento geográfico, com proximidade a mais UEO's. Paralelamente, e já numa macro análise, permite manter a utilização daquelas infraestruturas (reorganização da estrutura do Exército)."

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

"Não"

Apêndice W:
Inquérito por entrevista (Guião E) ao TCor Marinho

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: TCor José Marinho

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Chefe da Reaparição da Organização/DPF

Data: 06 de Marco de 2015

Hora: 15h00m

Local: Estado Maior do Exercito (EME)

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exercito, está previsto a criação, extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas. Neste ensejo, foi determinada a criação de “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) e que integrar na sua orgânica a CReabSvc que atualmente está sediada na Escola Prática dos Serviços na Póvoa do Varzim.

Esta entrevista é diretamente direcionada ao meu Tenente-Coronel por ser a pessoa mais indicada a dar resposta acerca da “Organização do Exército”, cujo propósito último é identificar o racional utilizado na elaboração desta nova estrutura do Exército que inclui a CReabSvc.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como se processa a organização do Sistema de Forças Nacional?

“O sistema de forças define o conjunto de capacidades que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, identificando os tipos e quantitativos de forças e meios, tendo em conta a sua adequada complementaridade operacional. O sistema de forças é constituído por: a) Uma componente operacional, englobando o conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado; b) Uma componente fixa, englobando o conjunto de comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e seus ramos. O sistema de forças deve, nos prazos admitidos nos planos gerais de defesa ou nos planos de contingência, dispor de capacidade para atingir os níveis de forças ou meios neles considerados. O sistema de forças é aprovado pelo Conselho Superior de Defesa Nacional, sob proposta do Ministro da Defesa Nacional, elaborada com base em projeto do Conselho de Chefes de Estado-Maior. O dispositivo de forças estabelece a relação entre os comandos operacionais, forças, unidades e meios da componente operacional do sistema de forças com as infraestruturas ou elementos da componente fixa do sistema de forças que lhes dão suporte. O dispositivo de forças é aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional, com base em proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior. Relativamente ao SF 2014, define o conjunto de capacidades militares¹ necessárias ao cumprimento das Missões das Forças Armadas 2014 (MIFA 2014), identificando os tipos e quantitativos de forças e meios, considerando as orientações específicas e cenários de emprego identificados no Conceito Estratégico Militar 2014 (CEM 2014), devidamente enquadrados pelo nível de ambição estabelecido.”

Integração no sistema de forças: a) *“O Exército é parte integrante do sistema de forças; b) “Nas componentes do sistema de forças inserem-se: a) Na componente operacional, os comandos, as forças, os meios e as unidades operacionais; b) Na componente fixa, o conjunto dos comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral do Exército.”*

2. Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação, extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas. Qual julga ser o motivo desta nova reorganização do Exército?

“A Diretiva Ministerial difundida pelo Despacho n.º 149/MDN/2012, de 12 de junho, de S.Ex^a o Ministro da Defesa Nacional deu início ao processo de reorganização da estrutura da Defesa Nacional (DN) e das Forças Armadas (FA). A Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 –, aprovou as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da DN e das FA, designada por Reforma “Defesa 2020”, resultantes do Conceito Estratégico de Defesa Nacional 2013. Na sequência do processo de reorganização, o Exército através da Diretiva n.º 70/CEME/13, de 12 de junho, difundiu instruções gerais para as principais ações a desenvolver na sequência da Reforma “Defesa 2020”, determinando a otimização da componente fixa, preservando ao máximo a componente operacional, para a qual deverão ser dirigidos a maioria dos recursos libertados pela referida otimização.”

3. Atendendo ao que foi referido anteriormente, qual o racional utilizado para a criação, extinção e reestruturação de unidades, estabelecimentos e órgãos na orgânica do Exército?

“1. Orientações transmitidas na diretiva ministerial; 2. Numa perspetiva de ajustar e transformar a estrutura vigente, tendo em vista a prossecução de soluções organizativas eficientes, sustentadas numa lógica de racionalização, de gestão de recursos, de funcionalidade e de obtenção de sinergias entre as diferentes estruturas o Exército irá desenvolver o processo de transformação com base no seguinte conceito: (1) Assentar o processo de transformação do Exército na otimização da componente fixa, preservando ao máximo a componente operacional, para a qual deverão ser dirigidos a maioria dos recursos libertados pela referida otimização; (2) Assegurar uma presença efetiva em todas as parcelas do Território Nacional (TN), através do equilíbrio entre concentração e dispersão do dispositivo pelo TN. Concentração de U/E/O, designadamente nos grandes centros urbanos, que possibilite sinergias e economia de recursos. Dispersão que permita um apoio próximo, no âmbito do desenvolvimento e bem-estar das populações, na resposta rápida e eficiente a emergências complexas, nomeadamente catástrofes naturais ou provocadas, bem como na cooperação com forças e serviços de segurança; 3. Exército pretende direcionar o esforço de reorganização nos seguintes domínios: (1) Racionalização da Estrutura Superior do Exército; (2) Otimização do Sistema de Formação; (3) Simplificação da Estrutura do Recrutamento; (4) Reorganização Financeira do Exército; 4. Além dos mencionados no ponto anterior, serão ainda alvo de

reorganização outros domínios: (1) Estabelecimentos Militares de Ensino; (2) Ensino Superior Militar; (3) Estrutura Regimental; (4) Saúde Operacional; (5) Estabelecimentos Fabris do Exército; (6) Componente Operacional, através da edificação de capacidades que permitam dar resposta: (a) Força de Reação Imediata (FRI) autónoma e orientada para: 1. Missões NEO; 2. Situações de Emergência Complexas. (b) NATO Defence Planninng Process (NDPP): 1. Emprego até uma brigada completa, por tempo limitado, em qualquer situação e grau de intensidade; 2. Disponibilizar um conjunto adicional de capacidades. (c) Nível de ambição - Projetar e sustentar, em simultâneo, até três unidades (até UEB) de combate, apoio de combate ou apoio de serviços, destacadas, no máximo, em três TO, com exigência de rotação de forças. (d) Garantir um núcleo de capacidades que permitam fazer face a evoluções desfavoráveis do ambiente estratégico: 1. Crescimento estrutural/presença em todas parcelas TN; 2. Manutenção de know-how.”

4. No âmbito da nova orgânica do Exército, está prevista a criação de uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) em Abrantes. Qual o racional utilizado na escolha da localização geográfica desta unidade?

“Ponto central do território nacional; Quartel disponível para rentabilização.”

5. Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, está previsto integrar a CReabSvc na orgânica do RAME. Considera oportuna transferência?

“A CReabSvc será uma unidade que ficará localizada em Abrantes e será aprontado pelo RAME. Todas as valências da CReabSvc são passíveis de ser empregues na Componente Operacional e no âmbito da proteção civil. Neste âmbito poderá ser considerada uma força de dupla valência.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Economizar, otimizar e rentabilizar são princípios máximos pelo que qualquer decisão de reestruturação terá que ser efetuado em favor da atual situação económico-financeira do país.”

Apêndice Z1:

Inquérito por entrevista (Guião F) ao Cor Lavado

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Cor Inf José Joaquim Freire Martins Lavado

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Representante do Chefe Estado Maior Geral das Forças Armadas na Proteção Civil

Data: 16 de março de 2015, 14h00

Local: Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC), em Carnaxide

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação de “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) e que integrar na sua orgânica a CReabSvc. O RAME é uma unidade com ligação de resposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como está organizado e se processa a atividade operacional no âmbito da ProtCiv?

“A ANPC tem uma presidência e sob a sua dependência tem: a Direção Nacional de Bombeiros, a Direção Nacional de Meios Aéreos (disponibilização e gestão dos meios aéreos), a Direção Nacional de Recursos (recursos humanos, materiais e financeiros); Direção Nacional de Auditoria (fiscalização) e por último o Comando Nacional de Proteção e Socorro. Este ultima, tem na sua orgânica um Comandante, um 2.º Comandante, uma estrutura de Estado-maior (célula de logística, célula de operações e uma célula de meios aéreos) e tem na sua dependência operacional os Corpos de Bombeiros e a Força especial de Bombeiros. A Autoridade superentende em termos operacionais e numa primeira fase em termos de organização a ProtCiv está organizada da seguinte forma: um Comando Nacional e tem no continente 18 Comandos Distritais um em cada capital distrito. Depois tem também na dependência do Presidente da Camara no âmbito político um Serviço Municipal de ProtCiv. As Camaras que têm os Corpos de Bombeiros Municipais dependem diretamente do Presidente da Camara mas também podem funcionar através de pedidos/solicitações da ANPC. Em síntese, Nacional – Distrital – Municipal.”

2. Qual o papel das FA nas operações de apoio e socorro às populações?

“Em paralelo a todo isto, existe uma serie de plano que estão inseridos no Plano Nacional de Emergência de ProtCiv e nos Planos Municipais de ProtCiv. E em função dos riscos que foram inventariados para cada área geográfica e onde na realidade os planos municipais ponderam ser ativos, estão os diversos agentes de ProtCiv inseridos coo resposta quer na fase de emergência quer na fase de reabilitação. Em síntese, as FA estão elas também inseridas em várias atividades de acordo com as suas capacidades. As atividades de apoio das FA às operações de apoio e socorro: incêndios florestais; avaliação e reabilitação de infraestruturas e vias de comunicação; apoio Sanitário, como reforço ao INEME; apoio Logístico e reabastecimento; apoio as populações afetadas, como alojamento em quartéis e montagem de tendas; montagem de sistemas de comunicação; apoio de transportes.”

3. Como é feita a ligação e/ou comunicação entre as Forças Armadas e a ProtCiv?

“Normalmente quando há uma ocorrência ANPC promove a montagem do Posto Comando Operacional. No caso de incêndios florestais, como por exemplo, quando é pedido pelotões para rescaldo ou vigilância, nos FA mobilizamos, para além dos pelotões, um dos três oficiais que estão no CCOD respetivo para ir para o Posto de Comando. Este faz a coordenação com todos os agentes presentes da ProtCiv e com o Cmdt das Operações de Socorro mas quem dá ordens aos militares das FA é este mesmo elemento.”

4. Considera vantajoso a criação de uma unidade com ligação de reposta das FA com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade?

5. A nível geográfico, qual a zona do nosso país onde os agentes da ProtCiv atuam com maior frequência?

“Normalmente onde atua um maior número de agentes da ProtCiv é nos incêndios florestais e por venturas nas inundações/cheias. Onde há maior ocorrência de incêndios florestais é na zona centro de Portugal (Coimbra, Viseu e Guarda), precisamente entre o Mondego e o Douro e tirando a faixa litoral e a faixa leste da Guarda. Normalmente onde são mais perigosos é na região do Minho e em Trás-os-Montes onde não existe tantos Corpos de Bombeiros e onde o relevo é mais perigoso.”

6. Na sua opinião qual seria a localização geográfica mais apropriada para se instalar uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência”?

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“a) O Apoio prestado pelas FFAA no âmbito da ProtCiv tem aumentado ao longo destes últimos. Na realidade as FA têm equipamento apropriado e com capacidade para responder as solicitações da ProtCiv. b) A ocorrência de uma catástrofe natural é numa região basta e muitas das vezes, independentemente da sua localização, o RAME não vai conseguir responder as necessidades solicitadas porque não consegue lá ou porque as vias de comunicação estão cortadas ou porque estão destruídas ou porque na realidade estão totalmente entupidas. c) A ANPC define numa ocorrência de sismo três áreas: a área de sinistro, a zona de apoio e a zona de receção de reforços e reservas. Este é um aspeto a ter em atenção para localizar unidades que podem prestar apoio a situações de catástrofes natural. Nunca se deve instalar uma unidade com tal missão num local que esteja dentro da área sinistro. Lisboa é uma zona sísmica”

Apêndice Z2:
Inquérito por Entrevista (Guião F) ao Sr. Pedro de Araújo

Identificação do Entrevistado:

Interlocutor: Pedro Miguel de Araújo

Entrevistador: Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Cargo/Função: Comandante dos Bombeiros Voluntários de Parede

Data/Hora: 11 de março de 2015, 15h00

Local: Bombeiros Voluntários de Parede **Suporte:** Gravador de voz

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema *“Implementação da CReabSvc numa Un do CFT: Viabilidade, Rentabilidade e Localização”*.

Ao abrigo da nova Lei Orgânica do Exército, está previsto a criação de “Unidade de Apoio Militar de Emergência” (RAME) e que integrar na sua orgânica a CReabSvc. O RAME é uma unidade com ligação de resposta das Forças Armadas com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões:

1. Como está organizado e se processa a atividade operacional no âmbito da ProtCiv?

“A ProtCiv está organizada em dois níveis: o nível continental e o nível regional. E, em particular, no âmbito continental temos três estruturas na ProtCiv: temos o serviço municipal de ProtCiv sob a dependência do presidente de Camara, temos depois o nível distrital e por último o nível nacional entendido como a Autoridade Nacional de ProtCiv que é responsável por fazer a coordenação de todo o sistema de ProtCiv e faz a congregação dos todos agentes de ProtCiv.”

2. Qual o papel das FA nas operações de apoio e socorro às populações?

“Prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais e o apoio as populações afetadas. No entanto, as FFAA não têm uma estrutura preparada, equipada e treinada para responder a situações de apoio e socorro às populações.”

3. Como é feita a ligação e/ou comunicação entre as Forças Armadas e a ProtCiv?

“Normalmente quando há uma ocorrência ANPC promove a montagem do Posto Comando Operacional tendo um representante de cada um dos agentes da ProtCiv. Em que por sua vez, cada um deles faz a coordenação com todos os agentes presentes da ProtCiv e com o Cmdt das Operações de Socorro, e é cada um deles que comanda as suas próprias unidades operacionais.”

4. Considera vantajoso a criação de uma unidade com ligação de reposta das FFAA com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade?

Sim. A ligação das FFAA com a ProtCiv é importantíssima. A criação de uma unidade com ligação de reposta das FFAA com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade seria uma mais-valia. Contudo, seria necessária especializar as FFAA em determinadas áreas do socorro.

5. A nível geográfico, qual a zona do nosso país onde os agentes da Proteção Civil atuam com maior frequência?

Isto vai depender do tipo de operação de socorro. No entanto ao referirmos às FFAA, em particular o Exército, como um dos agentes da ProtCiv e tendo conhecimento da sua prestação frequente na prevenção e eventual combate a incêndios florestais, a zona

geográfica do país onde é possível observar uma maior ocorrência de incêndios florestais é na Região Norte e é ainda nesta região onde os incêndios são mais perigosos.”

6. Na sua opinião qual seria a localização geográfica mais apropriada para se instalar uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência?”

“Esta localização irá depender da funcionalidade que pretendem dar a esse regimento. No caso particular do Exército e tendo por base a prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais podemos considerar: Beira Alta, Viseu, Aveiro e Norte de Leiria. Se considerarmos as cheias que tenham ocorrido ao longo dos anos em Portugal não fara sentido colocar este regimento em Bragança ou em Beja mas sim em Aveiro ou Coimbra devido ao histórico de ocorrências. Para instalar um regimento desta dimensão e com esta missão, apoio militar de emergência, torna-se necessário ter um conhecimento das várias e possíveis catástrofes naturais como é o exemplo do grande sismo que ocorreu há alguns anos em Lisboa porque na realidade poderá existir uma grande probabilidade de ocorrer novamente. Nunca poderíamos colocar uma unidade com esta missão em lisboa, porque se pretendemos atuar em resposta a situações de catástrofes e calamidades e esse regimento tiver num sítio como lisboa e na ocorrência de um sismo o próprio regimento seria afetado pelo que não teríamos depois capacidade para atuar e prestar apoio e socorro às populações afetadas.”

Deseja acrescentar mais alguma coisa?

Não

Apêndice AA:
Análise de conteúdo da Questão 1B

Tabela 19 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1B

Interlocutor	Questão – Da sua experiência como Comandante da CReabSvc, qual o papel desta Companhia no cumprimento das missões do Exército Português?	Ideias Centrais
Maj Machado	<i>“A CReabSvc é sem dúvida indispensável ao cumprimento das missões do Exército, na medida em que é a única Companhia do Exército que tem capacidades de Reabastecimento e Serviços de Campanha. Não é possível cumprir as suas missões sem uma Unidade de Apoio e serviços (...) Esta Companhia tem a possibilidade de aprontar forças e prepará-las para serem empregues, bem como a capacidade de apoio no âmbito da ProtCiv (...) as Brig’s não conseguem operar sem recorrerem ao apoio da CReabSvc.”</i>	Única com capacidade de Serviços de Campanha. Possibilidade de aprontar forças e prepará-las para serem empregues. O Exército só consegue desenvolver ações de treino se operar CReabSvc
Maj Silveira	<i>“A CReabSvc desempenha um papel primordial no cumprimento das missões do Exército Português (...) assume grande relevância na execução das funções logísticas e serviços de campanha”</i>	Papel primordial na execução dos Serviços de Campanha.
Cap Enes	<i>“A CRS é única no Exército e (...) que consegue garantir os de serviços essenciais á sobrevivência das tropas em campanha. Logo, a partir daqui dá para perceber a importância desta Companhia no Exército na medida em que nós, Exército, só conseguimos desenvolver ações de treino se empenharmos a CRS. ”</i>	Única no Exército. Este só consegue desenvolver ações de treino se operar CReabSvc.

<p>Ten Santos</p>	<p><i>“Essencialmente, prestar apoio ou reforço com recursos matérias e humanos em todo o espectro das operações militares. Por outro lado também prestamos apoio a entidades civis para desenvolvimento de atividades de interesse público ou até mesmo atividades de divulgação da nossa instituição.”</i></p>	<p>Prestar apoio ou reforço todo o espectro das operações militares</p>
-----------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

Apêndice BB:
Análise de conteúdo da Questão 2B e 3C

Tabela 20 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2B e 3C

Interlocutor	Questão – Relativamente aos apoios e serviços prestados pela CReabSvc, considera que é possível aumentar a eficácia? De que modo?	Ideias Centrais
Maj Machado	<i>“Sim. 1ª medida – Atuar nos recursos humanos e nos recursos matérias, 2ª medida – Treino Operacional (...) o pessoal sem material não treina e o material sem pessoal não serve de nada (...) No que diz respeito aos gastos envolvidos com CReabSvc, todos eles tem uma justificação perante a necessidade dos apoios e serviços impostos à Companhia. Não considero que seja necessário reduzir alguma despesa ou recurso material pois tudo é planeado de acordo com as necessidades.”</i>	Atuar nos recursos humanos e nos recursos matérias. Treino Operacional. Todos os gastos são justificados e planeados.
Maj Silveira	<i>“Recursos humanos – Excelentes (...) No entanto havia áreas em que não havia pessoal especializado (...) Equipamentos - Falta de certos equipamentos (...) Formação - Necessidade em aprofundar conhecimento”</i>	Atuar nos recursos humanos e materiais. Necessidade de especializar pessoal em determinadas áreas.
Cap Enes	<i>“Garantidamente que sim. A Companhia em termos de QO de material e pessoal não está preenchida. Se for feito um esforço para aumentar o QO de pessoal e material a 100% e o material ser substituído por material mais moderno conseguimos aumentar a eficácia da Companhia.”</i>	Aumentar o QOP material e material

<p>Ten Santos</p>	<p><i>“...Sim, pode ser consideravelmente melhorada, através da aquisição e reforço de novos recursos matérias, pois atualmente têm equipamentos que para além de terem e apresentarem consumos exorbitantes tendem a avariar com bastante frequência. Os recursos humanos, são outro fator importantíssimo. Inicialmente referi: “parte do pessoal qualificado e experiente”, pois o nível de qualificação e experiencia só é atingido, através da constante formação continua, integração nos apoio e exercícios, e interesse em “saber-fazer” do próprio militar. Este nível de qualificação em questões temporárias leva o seu tempo e na maior parte dos casos, fruto do vínculo contratual, quando o militar já se sente confortável e confiante na função que desempenha, tem de passar disponibilidade.”</i></p>	<p>Atuar nos recursos humanos e materiais. Necessidade de especializar pessoal em determinadas áreas.</p>
<p>Ten Gonçalves</p>	<p><i>“A “imagem de marca” CReabSvc é a competência. Os apoios são sempre bem-sucedidos, pois para o objetivo pretendido os resultados são sempre alcançados com distinção. (...) Para ser possível prestar mais apoios teria de, necessariamente, haver mais recursos humanos e equipamentos para operar.”</i></p>	<p>Mais recursos humanos e equipamentos para operar</p>

Fonte: Elaboração própria

Apêndice CC:
Análise de conteúdo da Questão 3B

Tabela 21 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3B

Interlocutor	Questão – Na realização dos vários apoios e serviços prestados pela CReabSvc, quais as limitações que esta Companhia apresenta?	Ideias Centrais
Maj Machado	<i>“Falta de recursos humanos e recursos matérias; Baixo grau de operacionalidade da Companhia - surge com a baixa operacionalidade dos equipamentos mas também pela falta deles; Falta de capacidade de recuperar os equipamentos; (...) Gasta-se muito em combustíveis (...) pode-se considerar a distância dos apoios (...) como um fator penalizador”.</i>	Falta de recursos humanos e matérias. Baixo grau de operacionalidade. Falta de capacidade de recuperar os equipamentos. Gastos em combustíveis proporcionais com a distância.
Maj Silveira	<i>“A CReabSvc tem cumprido dentro das possibilidades e dos seus recursos humanos e materiais disponíveis cumprir sempre com qualidade, proficiência e excelências as demais missões e tarefas atribuídas. As limitações que existem estão relacionadas com a falta de determinados equipamentos”.</i>	Falta de determinados equipamentos.
Cap Enes	<i>Em termos de rubricas orçamentais as que sofrem um maior consumo para a realização dos serviços prestados são essencialmente os combustíveis e lubrificantes (...) os gastos com combustíveis e lubrificantes é proporcional com o aumento da</i>	Gastos em combustíveis proporcionais com a

	<i>distância mas não considero a distância uma limitação (...) a maior parte dos apoios e exercícios desenrolam-se a norte do Tejo. A modalidade mais perigosa poderá ser aproximadamente 400km mas não é nada de extraordinário que possa limitar a missão da Companhia. Uma outra limitação prende-se com o Comando e Controlo. Ainda que instalada (...) na EPS a CRS deveria ser dependente e assumir um EM próprio.”</i>	distância. Modalidade mais perigosa poderá ser aproximadamente 400km. A distância não limitar a missão da Companhia.
Ten Santos	<i>“Atualmente, tendo em conta o envolvimento operacional da Companhia, a escassez de recursos humanos é transversais as três classes. Nomeadamente, na classe de praças... Outro aspeto que considero uma limitação é o facto de a companhia estar deslocada das três Brigadas, que em termos financeiros, temporais e operacionais apresenta graves lacunas. Relativamente, aos recursos matérias não considero ser uma limitação direta, pois por norma estão adequados as solicitações, sendo controlados e seriados no momento em que a entidade solicita.”</i>	Falta de recursos humanos e matérias. A distância das três Brigadas.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice DD:
Análise de conteúdo da Questão 3A E 4B

Tabela 22 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3A e 4B

Interlocutor	Questão – Até que ponto a localização geográfica atual da CReabSvc pode afetar a sua missão?	Ideias Centrais
MGen Aguiar dos Santos	<i>“A localização das Forças nunca foi um impedimento a qualquer atividade da Brigada, pelo que, entende-se que o importante é a CReabSvc estar dotada com o material adequado e possuir a flexibilidade necessária para apoiar a Brigada independentemente da sua localização.”</i>	O importante é a CReabSvc estar dotada com o material adequado e possuir a flexibilidade necessária para apoiar
Maj Machado	<i>“Atendendo à missão (...) para além da sua atividade operacional ela também exerce o apoio à formação (...) Se a Companhia sair da Escola e passar a fazer parte da orgânica do RAME, terá ser feita uma “Subunidade de Apoio à Formação” e com os mesmos meios que a CReabSvc.”</i>	Independentemente da sua localização a Companhia terá sempre gastos.
Maj Silveira	<i>“A atual localização não compromete a missão, pois a CReabSvc localizada na EPAM e depois EPS sempre cumpriu a missão com altos padrões de desempenho. Se pensarmos se a atual localização é a melhor, o assunto é outro.”</i>	A atual localização não compromete a missão. Sempre cumpriu a missão com altos padrões.
Cap Enes	<i>“Eu penso que não afeta (...) tirando um ou outro exercício da BrigRR que se realiza a sul do Tejo, quase todos os exercícios prestados pela CRS realizam-se a norte do Tejo. A localização da Companhia não é um entrave para o cumprimento da sua missão até porque somos um país pequeno, bem dotado de redes estradais (...) não me parece</i>	A localização da Companhia não é um entrave para o cumprimento da sua missão. Os atuais gastos com a CReabSvc não são

	<i>que os atuais encargos com a CRS sejam tão significativos que justifiquem a sua deslocalização (...) a Companhia esteja onde estiver terá sempre que se de deslocar para prestar o serviço.”</i>	suficientemente significativos que justifiquem a sua deslocalização.
Ten Santos	<i>“A localização é fator essencial, e é atualmente um fator que influência diretamente os órgão de decisão no que toca aos custos e espaço temporal para projeção ou empenhamento da Companhia. No entanto, em termos táticos a sua localização presente, distante das Brigadas confere alguma segurança na medida que em caso de ataque, não se localiza tão próxima que possa ser afetada. Por outro lado, em caso de empenhamento internacional ou até mesmo nacional, se necessário, dispõe através da cidade do Porto: aeroporto, cais de embarque e o porto de leixões eventualmente.”</i>	A localização da Companhia não é um entrave para o cumprimento da sua missão.
Maj Duarte	<i>“A missão da CReabSvc é, acima de tudo, participar nas OMIP e fornecer módulos de Reabastecimento e Serviços de campanha para levantamento, em exercícios e em emprego operacional, da Companhia de Reabastecimento e Transportes/BAPSvc de uma Unidade Escalão Brigada...Nesta medida julgo que a localização da CReabSvc não tem implicações diretas com a missão a desempenhar. Por isso estar localizada na EPS ou noutra Unidade em nada melhora o desempenho da mesma.”</i>	A localização da Companhia não é um entrave para o cumprimento da sua missão.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice EE:
Análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C

Tabela 23 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C

Interlocutor	Questão – Na sua opinião, quais seriam os benefícios com a implementação da CReabSvc numa unidade do CFT próximo das forças a quem presta apoio?	Ideias Centrais
MGen Aguiar dos Santos	“Não respondeu”.	Nada a referir.
Maj Machado	<i>“Operacionalidade da Companhia; Comando e controlo muito melhor – atualmente, sempre que uma das Brig’s precisa da Companhia o circuito das solicitações é “muito longo e complexo” (...) Mais custos para o Exército – o facto de a Companhia deixar de estar na EPS, vai ser preciso duplicar os meios para apoiar a formação; Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional – nada melhor de quem dá formação é quem está na atividade operacional. (...) Porém, se a companhia continuar com a sua a missão (...) a EPS é o melhor sítio (...) se de facto passar haver uma Unidade para a formação e se a Companhia se dedicar unicamente a atividade operacional aqui parece-me que Abrantes seja uma boa solução.”</i>	Operacionalidade da Companhia. Comando e controlo muito melhor. Mais custos para o Exército. Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional.
Maj Silveira	<i>“Ficando na dependência de uma unidade do CFT, a relação de comando torna-se muito mais simples. Convém no entanto referir que a sua</i>	Relação de comando torna-se muito mais

	<i>relocalização poderá ser benéfica, se se garantir algumas condições, nomeadamente a transferência também de parte dos atuais recursos humanos, para não se perder o conhecimento acumulado, pois caso negativo, é preferível que se mantenha na atual EPS.”</i>	simples. Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional.
Cap Enes	<i>“O único benefício com a aproximação da CRS das forças a quem presta apoio seria o benefício económico mas não me parece que a mais-valia que vamos adquirir com a deslocalização da CRS seja um argumento suficientemente forte para a deslocalizar (...) Contudo, para deslocar a Companhia o local/unidade onde ela vai ficar terá que sofrer intervenções o que irá envolver mais custos.”</i>	O benefício económico não é um argumento suficientemente forte para a deslocalizar. Deslocalizar a Companhia irá envolver muitos custos.
Ten Santos	<i>“No âmbito das missões de interesse público, passaria essencialmente pela integração de recursos materiais e humanos que atuariam em apoio às populações e autoridades civis em situações de acidentes grave e/ou catástrofe. Com isto teríamos, um maior envolvimento no planeamento de emprego dos nossos meios e treino de forças para desenvolvimento destas ações de apoio às populações e autoridades civis em situações de acidentes graves e catástrofe.”</i>	Comando e controlo muito melhor
Maj Duarte	<i>“A CReabSvc não presta apoio direto às forças, este apoio é prestado pelo os módulos fornecidos aos BApSvc, por isso os benefícios de estar localizada pertos dos Batalhões ... não acarreta nenhum tipo de benefícios, bem pelo contrário, em termos de OMIP ... não existindo a tão desejável distribuição territorial para poder “acudir” com rapidez e celeridade.”</i>	Comando e controlo muito melhor mas se não fosse uma força dependente

<p>Ten Gonçalves</p>	<p><i>“Analisando apenas o pressuposto proximidade, a sua localização seria vantajosa no centro do país (...) traduzindo-se num menor dispêndio orçamental. Contudo, (..) existe um vasto leque de aspetos a ter em conta adicionalmente, como a análise cuidada dos recursos humanos para operar os meios. Sendo que o “know-how” está nos militares desta Escola que, por sua vez, estão maioritariamente na situação de “colocados”, creio que a análise dos custos acrescidos pelo suplemento de residência a conferir a cada um, comparado com a aparente poupança pela implementação da Companhia mais ao centro do país, deve ser cuidadosa para podermos concluir se, de facto, há economia ou não.”</i></p>	<p>Menor dispêndio orçamental. Perda de sinergia entre a formação e atividade operacional. Deslocalizar a Companhia irá envolver muitos custos.</p>
--------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

Apêndice FF:
Análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E

Tabela 24 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E

Interlocutor	Questão – Conforme o que esta previsto na nova Lei Orgânica do Exército, qual julga ser o motivo que levou, recentemente, à integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?	Ideias Centrais
MGen Aguiar dos Santos	<i>“A tendência no curto medio prazo, será empenhar os meios do Exercito nas situações que o País entender como necessárias (...) Se colocarmos todos os meios, que poderão ser empregues nas situações mencionadas anteriormente, sob o CFT, julga-se que poderá potenciar, de forma eficaz, o seu em prego, no momento, no local e tempo adequado à necessidade.”</i>	Poderá potenciar, de forma eficaz, o seu em prego, no momento, no local e tempo adequado à necessidade.
Maj Machado	<i>“Parece a mim que a criação do RAME foi por uma questão de política de comunicação porque na realidade não foi criado algo de novo.”</i>	Por uma questão de política de comunicação.
Maj Silveira	<i>“Se o RAME é uma das prioridades, só faz sentido existir se tiver as capacidades, sendo que parte dessas capacidades são fornecidas pela CReabSvc. Se a CReabSvc não for para lá, o RAME será apenas uma “Un no papel”</i>	As capacidades da CReabSvc são essenciais ao RAME.
Cap Enes	<i>“ (...) o motivo será colocar a Companhia num ponto central para que mais facilmente possa chegar as forças apoiar.”</i>	Ponto central do território nacional.
Ten Santos	<i>“A constituição de uma Unidade que permita um envolvimento significativo e direto no planeamento, treino e eventual atuação de forças.”</i>	Concentração de todas as forças.

Maj Duarte	“... uma das missões da CReabSvc é participar nas OMIP, daí julgar que a sua integração na estrutura orgânica do RAME tem a ver com a concentração, e muito bem, de todas as forças mais vocacionadas para este tipo de apoio.”	Concentração de todas as forças mais vocacionadas para este tipo de apoio.
Ten Gonçalves	<i>“Para responder a esta questão, socorro-me de um aspeto referido da resposta anterior: posicionamento geográfico, com proximidade a mais UEO’s.</i>	Ponto Central, próximo das unidades a quem presta apoio.
TCor Marinho	<i>“Ponto central do território nacional;” “Quartel disponível para rentabilização.”</i>	Ponto central e rentabilizar.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice GG:
Análise de conteúdo da Questão 7B e 5C

Tabela 25 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 7B e 5C

Interlocutor	Questão – Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, na sua opinião a CReabSvc estará preparada para dar resposta a situações de catástrofe ou calamidade?	Ideias Centrais
Maj Machado	<i>“Sim. Imaginando uma situação de catástrofe o que poderá ser solicitado á Companhia é: Alojamento – montar tendas; Roupa – local de fardamento; Fornecer refeições – atrelado de cozinha; Fabricar pão – atrelado de padaria; Montar local de banhos – montar latrinas; Reabastecimento de algum artigo. Todo o que a Companhia tem capacidade para fornecer.”</i>	Sim, mas tem que ser equipada. Carece no entanto da aquisição de mais equipamentos.
Maj Silveira	<i>“A CReabSvc pode dar um bom contributo (alojamento, alimentação, reabastecimento, etc.... Carece no entanto da aquisição de mais equipamentos”</i>	Sim, carece no entanto da aquisição de mais equipamentos.
Cap Enes	<i>“Esta tem capacitado desde que se verifique uma modernização dos equipamentos: tendas (para alojamento), latrinas, banhos, lavandarias, equipamentos associados à confeção e distribuição de alimentos e à captação e fornecimento de água potável.”</i>	Sim, mas tem que ser equipada. Carece no entanto da aquisição de mais equipamentos.
Ten Santos	<i>“sim teríamos capacidade em termos de recursos matérias ... por outro lado, temos de ter em conta os recursos humanos.”</i>	Sim, falta recursos humanos especializados.

<p>Maj Duarte</p>	<p><i>“... não tenho dúvidas que será muito válido, nomeadamente na satisfação das necessidades básicas de alojamento, alimentação e banhos, e acima de tudo no apoio a outras forças militares (Destacamento Sanitários; CIMIC; NEO) ... será necessário formar militares para o desempenho destas funções. “</i></p>	<p>Sim, mas necessitamos de recursos humanos especializados</p>
-----------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria

Apêndice HH:

Análise de conteúdo da entrevista (Guião F) ao Cor Lavado e Sr. Pedro de Araújo

Tabela 26 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1F

Interlocutor	Questão 1 – Como está organizada e se processa a atividade operacional no âmbito da ProtCiv?	Ideia Principal
Cor Lavado	<i>“A Autoridade superentende em termos operacionais e numa primeira fase em termos de organização a ProtCiv está organizada da seguinte forma: um Comando Nacional e tem no continente 18 Comandos Distritais um em cada capital distrito. Depois tem também na dependência do Presidente da Camara no âmbito político um Serviço Municipal de ProtCiv. As Camaras que têm os Corpos de Bombeiros Municipais dependem diretamente do Presidente da Camara mas também podem funcionar através de pedidos/solicitações da ANPC. Em síntese, Nacional – Distrital – Municipal.”</i>	Um Comando Nacional e 18 Comandos Distritais.
Sr. Pedro Miguel de Araújo	“A ProtCiv está organizada em dois níveis: o nível continental e o nível regional. E, em particular, no âmbito continental temos três estruturas na ProtCiv: temos o serviço municipal de ProtCiv sob a dependência do presidente de Camara, temos depois o nível distrital e por último o nível nacional entendido como a Autoridade Nacional de ProtCiv que é responsável por fazer a coordenação de todo o sistema de ProtCiv e faz a congregação dos todos agentes de ProtCiv.”	Existem três estruturas na ProtCiv: o serviço municipal de ProtCiv, temos depois o nível distrital e por último o nível nacional entendido como a Autoridade Nacional de ProtCiv

Fonte: Elaboração própria

Tabela 27 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2F

Interlocutor	Questão – Qual o papel das Forças Armadas nas operações de apoio e socorro às populações?	Ideia Principal
Cor Lavado	<i>“As FA estão elas também inseridas em várias atividades de acordo com as suas capacidades (...) incêndios florestais; avaliação e reabilitação de infraestruturas e vias de comunicação; apoio Sanitário, como reforço ao INEME; apoio Logístico e reabastecimento; apoio as populações afetadas, como alojamento em quartéis e montagem de tendas; montagem de sistemas de comunicação; apoio de transportes.”</i>	Socorro imediato em situações de catástrofe e calamidade. Prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais. Apoio as populações afetadas. Apoio logístico e transporte. Apoio Sanitário.
Sr. Pedro Miguel de Araújo	<i>“ Prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais e o apoio as populações afetadas. No entanto, as FFAA não têm uma estrutura preparada, equipada e treinada para responder a situações de apoio e socorro às populações.”</i>	Prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais. Apoio as populações afetadas.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 28 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3F

Interlocutor	Questão 3 – Como é feita a ligação e/ou comunicação entre as Forças Armadas e a ProtCiv?	Ideia Principal
Cor Lavado	<i>“Normalmente quando há uma ocorrência ANPC promove a montagem do Posto Comando Operacional. No caso de incêndios florestais, como por exemplo, quando é pedido pelotões para rescaldo ou vigilância, nós FA mobilizamos, para além dos pelotões, um dos três oficiais que estão</i>	Quando há uma ocorrência é montado Posto Comando Operacional com um representante de cada

	<i>no CCOD respetivo para ir para o Posto de Comando. Este faz a coordenação com todos os agentes presentes da ProtCiv e com o Cmdt das Operações de Socorro mas quem dá ordens aos militares das FA é este mesmo elemento.”</i>	força (agentes da ProtCiv) e responsável pela sua própria força
Sr. Pedro Miguel de Araújo	<i>“Normalmente quando há uma ocorrência ANPC promove a montagem do Posto Comando Operacional tendo um representante de cada um dos agentes da ProtCiv. Em que por sua vez, cada um deles faz a coordenação com todos os agentes presentes da ProtCiv e com o Cmdt das Operações de Socorro, e é cada um deles que comanda as suas próprias unidades operacionais.”</i>	Quando há uma ocorrência é montado Posto Comando Operacional com um representante de cada força (agentes da ProtCiv) e responsável pela sua própria unidade operacional.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 29 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 4F

Interlocutor	Questão 4 – Considera vantajoso a criação de uma unidade com ligação de reposta das FFAA com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade?	Ideia Principal
Cor Lavado	Não respondeu	Não respondeu
Sr. Pedro Miguel de Araújo	<i>“Sim. A ligação das FFAA com a ProtCiv é importantíssima. A criação de uma unidade com ligação de reposta das FFAA com a rede de entidades responsáveis em situação de catástrofe e calamidade seria uma mais-valia. Contudo, seria necessária especializar as FFAA em determinadas áreas do socorro.”</i>	A Criação de uma unidade com ligação de reposta das FFAA com a rede de entidades ligadas a ProtCiv seria uma mais-valia.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 30 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5F

Interlocutor	Questão 5 – A nível geográfico, qual a zona do nosso país onde os agentes da Proteção Civil atuam com maior frequência?	Ideia Principal
Cor Lavado	<i>“Normalmente onde atua um maior número de agentes da ProtCiv é nos incêndios florestais e por venturas nas inundações/cheias. Onde há maior ocorrência de incêndios florestais é na zona centro de Portugal (Coimbra, Viseu e Guarda), precisamente entre o Mondego e o Douro e tirando a faixa litoral e a faixa leste da Guarda. Normalmente onde são mais perigosos é na região do Minho e em Trás-os-Montes onde não existe tantos Corpos de Bombeiros e onde o relevo é mais perigoso.”</i>	<p>Maior ocorrência de incêndios florestais é na Região Centro-Norte</p> <p>Na Região Norte os incêndios são mais perigosos</p> <p>Na região Norte na há tantos Corpos de Bombeiros</p>
Sr. Pedro Miguel de Araújo	<i>“...ao referirmos às FFAA, em particular o Exército, como um dos agentes da ProtCiv e tendo conhecimento da sua prestação frequente na prevenção e eventual combate a incêndios florestais, a zona geográfica do país onde é possível observar uma maior ocorrência de incêndios florestais é na Região Norte e é ainda nesta região onde os incêndios são mais perigosos.”</i>	<p>Na Região Norte os incêndios são mais perigosos</p> <p>Maior ocorrência de incêndios florestais é na Região Norte</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 31 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 6F

Interlocutor	Questão 4 – Na sua opinião qual seria a localização geográfica mais apropriada para se instalar uma “Unidade de Apoio Militar de Emergência?”	Ideia Principal
Cor Lavado	Não respondeu.	Nada a referir.
Sr. Pedro Miguel de Araújo	<i>“Esta localização irá depender da funcionalidade que pretendem dar a esse regimento. No caso particular do Exército e tendo por base a prevenção, detenção e eventual combate a incêndios florestais podemos considerar: Beira Alta, Viseu, Aveiro e Norte de Leiria. Se considerarmos as cheias que tenham ocorrido ao longo dos anos em Portugal não fara sentido colocar este regimento em Bragança ou em Beja mas sim em Aveiro ou Coimbra devido ao histórico de ocorrências. Para instalar um regimento desta dimensão e com esta missão, apoio militar de emergência, torna-se necessário ter um conhecimento das várias e possíveis catástrofes naturais como é o exemplo do grande sismo que ocorreu há alguns anos em Lisboa porque na realidade poderá existir uma grande probabilidade de ocorrer novamente.</i>	Esta localização irá depender da funcionalidade que pretendem dar a esse regimento. Instalar numa zona não propicia a catástrofes naturais como por exemplo zonas sísmicas.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice II:
Análise de conteúdo da entrevista (GUIÃO C) ao Maj Duarte

Tabela 32 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5C

Questão 5 – Qual a sua opinião acerca da integração da CReabSvc na orgânica do RAME em Abrantes?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<i>“Se a intenção for constituir um Regimento Militar para apoio de emergência com todas as valências, a integração desta companhia no RAME faz todo o sentido. Bem pelo contrário, se esta companhia quando for integrada no RAME lhe derem competências de serviço interno, em reforço da CCS, julgo que estarão a acabar com as competências dos Serviços, nomeadamente de Lavandaria, Banho e troca de Fardamento, Fabrico de Pão e Alimentação.”</i>	A missão da CReabSvc terá que sofrer alterações.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice JJ

Análise de conteúdo da entrevista (Guião D) à Ten Gonçalves

Tabela 33 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1D

Questão 1 – Como é que a SecLog processa a realização dos apoios e serviços prestados à CReabSvc? Esse processo é idêntico tanto para entidades civis como para entidades militares?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<p><i>“Todos os pedidos de apoio de serviços que são endereçados a esta Escola são submetidos a Despacho ao Exmo Cmdt da EPS, através da SOIS, para análise e decisão, com informação prévia se a CReabSvc tem capacidade para o apoio em causa. É de salientar que os apoios a entidades civis dependem sempre da intenção do Comandante.(...) Sendo dada a autorização para o apoio de serviços, a CReabSvc faz uma análise do conceito de apoio e, tendo em conta o efetivo a apoiar, meios a empenhar e duração do mesmo, elabora uma estimativa de custos (“Porformex 215” para apoios militares e “Orçamento” para entidades civis). A CReabSvc remete essa estimativa para a SecLog e esta leva a Despacho ao Exmo Cmdt da EPS toda a informação. Seguidamente, os documentos são enviados para a entidade que precedentemente solicitou o apoio, de modo a poderem decidir se, de facto,</i></p>	<p>SOIS</p> <p>Despacho</p> <p>Cmdt da EPS</p> <p>Análise por parte da CReabSvc</p> <p>Estimativa de meios e de custos (“Porformex 215” para apoios militares e “Orçamento” para entidades civis)</p> <p>SecLog</p> <p>Despacho</p> <p>Cmdt da EPS</p> <p>Entidade que solicitou o apoio</p> <p>No final do apoio é elaborado um relatório final (Porformex 216)</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 34 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 2D

Questão 2 – Que tipos de recursos são necessários para efetuar os apoios e serviços prestados pela CReabSvc? Destes recursos, quais sofrem maior consumo?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<i>“Os recursos solicitados são sempre materiais mas, necessariamente, estão acoplados os recursos humanos da CReabSvc (...) além dos recursos humanos e materiais de intendência, existe a necessidade de adquirir variados artigos que, explícita ou implicitamente, são necessários para o cumprimento da missão. Os de maior consumo são: artigos de limpeza e higiene, géneros para confeccionar, combustíveis e utilização de infraestruturas de transporte (portagens).</i>	<p>Recursos humanos e materiais de intendência.</p> <p>Os artigos de maior consumo são os de higiene, alimentação e combustíveis.</p>

Fonte: Elaboração própria

Apêndice KK:

Análise de conteúdo da entrevista (Guião D) ao TCor Marinho

Tabela 35 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 1E

Questão 1 – Como se processa a organização do Sistema de Forças Nacional?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<i>“O sistema de forças é aprovado pelo Conselho Superior de Defesa Nacional, sob proposta do Ministro da Defesa Nacional, elaborada com base em projeto do Conselho de Chefes de Estado-Maior. (...) O dispositivo de forças é aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional, com base em proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior. Relativamente ao SF 2014, define o conjunto de capacidades militares necessárias ao cumprimento das Missões das Forças Armadas 2014 (MIFA 2014), identificando os tipos e quantitativos de forças e meios, considerando as orientações específicas e cenários de emprego identificados no Conceito Estratégico Militar 2014 (CEM 2014), devidamente enquadrados pelo nível de ambição estabelecido.”</i>	O sistema de forças é aprovado pelo Conselho Superior de Defesa Nacional, sob proposta do Ministro da Defesa Nacional, elaborada com base em projeto do Conselho de Chefes de Estado-Maior.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 36 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 3E

Questão 3 – Atendendo ao que foi referido anteriormente, qual o racional utilizado para a criação, extinção e reestruturação de unidades, estabelecimentos e órgãos na orgânica do Exército?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
Não foi referenciado	Não foi referenciado

Fonte: Elaboração própria

Tabela 37 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 5E

Questão 5 – Considerando as valências existentes atualmente no Exército e as necessidades no âmbito da ProtCiv, está previsto integrar a CReabSvc na orgânica do RAME. Considera oportuna transferência?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<i>“Todas as valências da CReabSvc são passíveis de ser empregues na Componente Operacional e no âmbito da proteção civil. Neste âmbito poderá ser considerada uma força de dupla valência.”</i>	Todas as valências da CReabSvc são passíveis de ser empregues na Componente Operacional e no âmbito da proteção civil. Neste âmbito poderá ser considerada uma força de dupla valência.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 38 – Tabela de análise de conteúdo da Questão 6E

Questão 6 – Como foi planeada a transferência de equipamentos, materiais e viaturas desta Companhia sediada na Povoia de Varzim para Abrantes?	
Expressão-Chave	Ideias Centrais
<i>“A CReabSvc integra o plano de reorganização da Componente Operacional, que será acionado por uma diretiva que difunde as orientações gerais para as principais ações a desenvolver, no âmbito da reorganização da Componente Op do Exército.”</i>	A CReabSvc integra o plano de reorganização da Componente Operacional, que será acionado por uma diretiva que difunde as orientações.

Fonte: Elaboração própria

Apêndice LL:

Gráficos de análise quantitativa dos inquéritos por entrevista

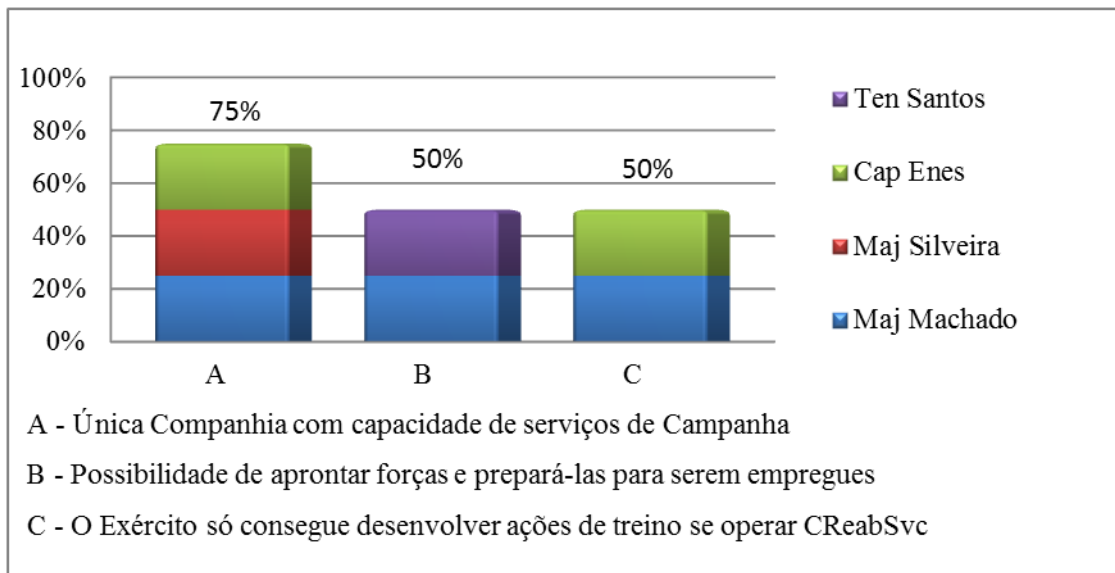


Gráfico 1 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 1B

Fonte: Elaboração própria

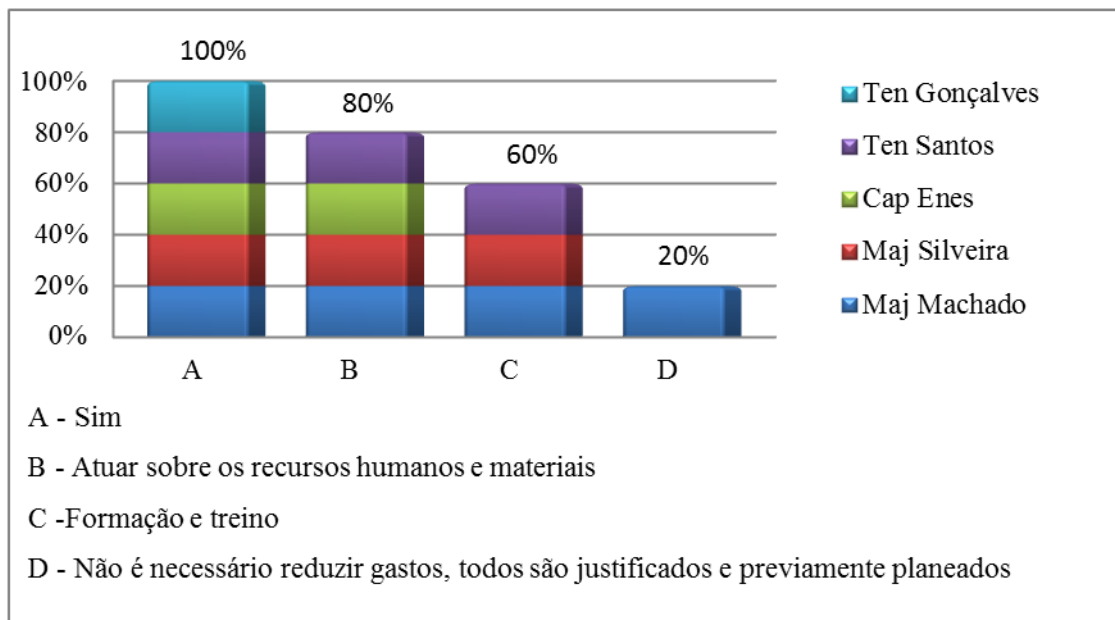
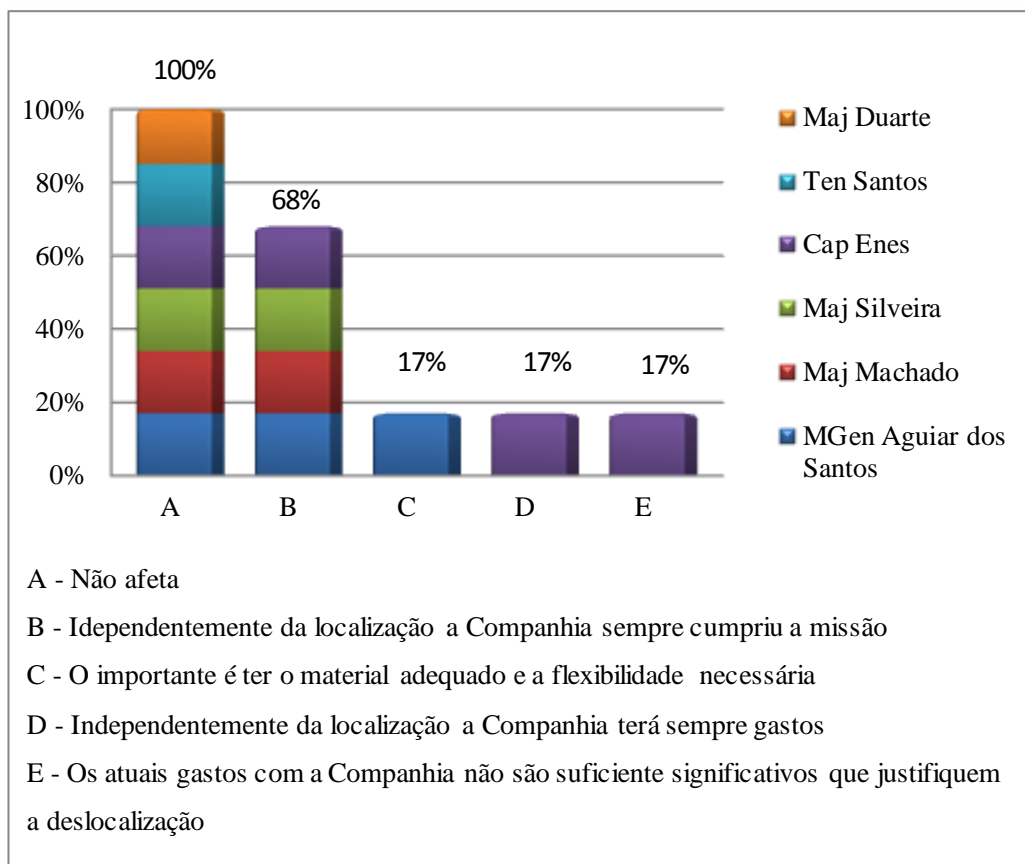
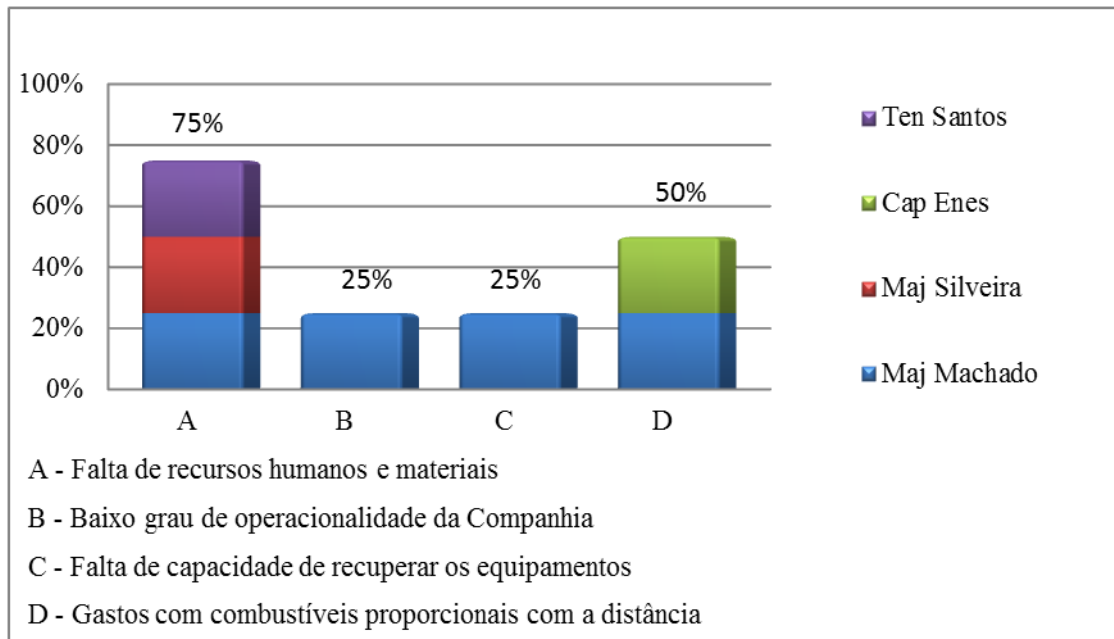


Gráfico 2 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 2B e 3C

Fonte: Elaboração própria



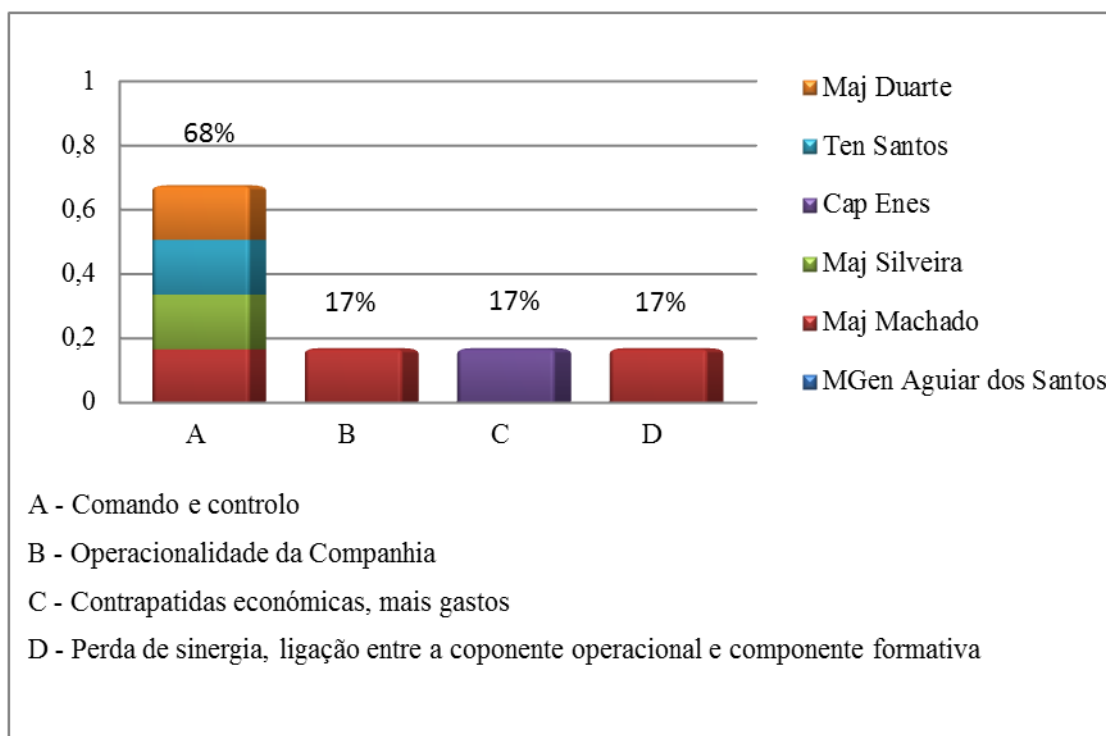


Gráfico 5 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 4A, 5B e 2C
 Fonte: Elaboração própria

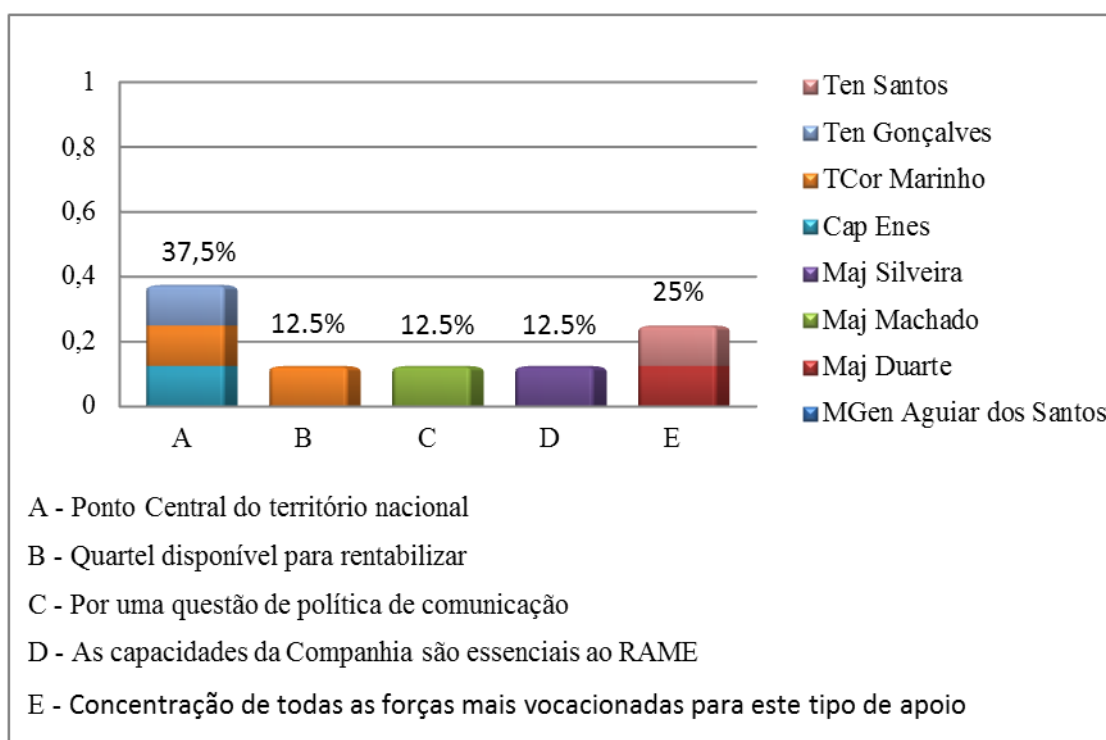


Gráfico 6 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 5A, 6B, 3C, 5D e 4E
 Fonte: Elaboração própria

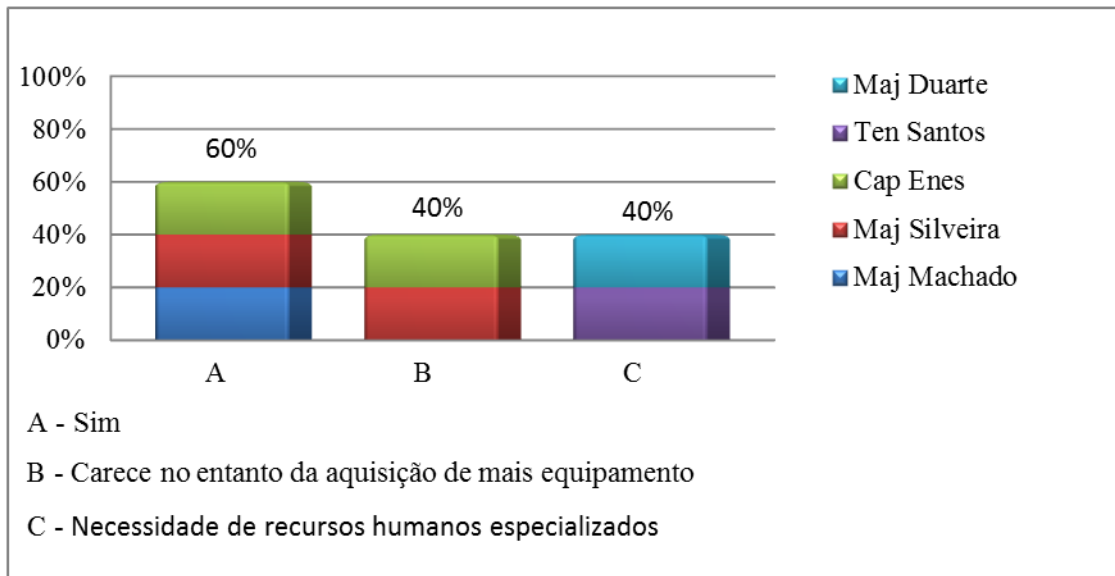


Gráfico 7 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 7B e 5C
Fonte: Elaboração própria

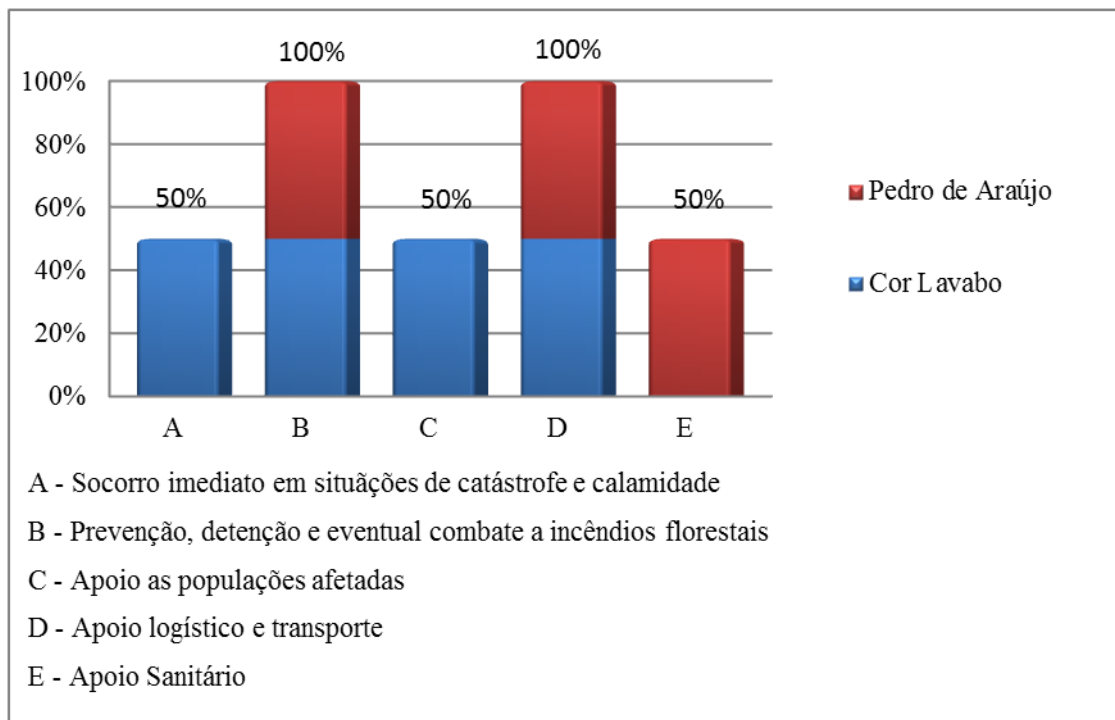


Gráfico 8 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 2F
Fonte: Elaboração própria

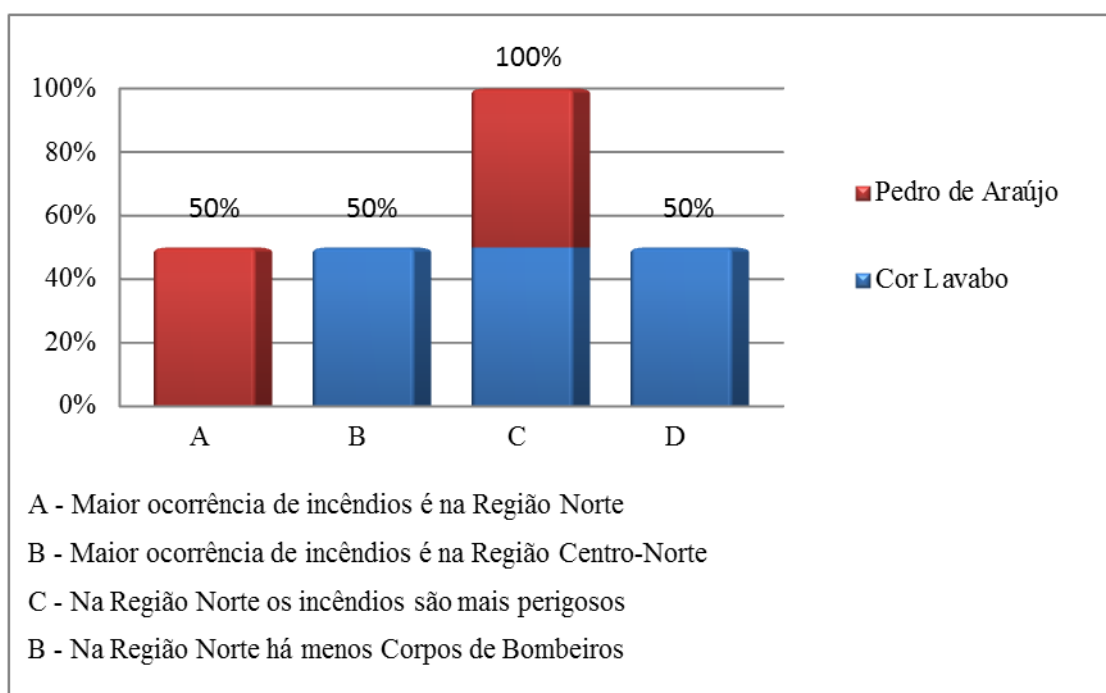


Gráfico 9 – Gráfico ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 5F

Fonte: Elaboração própria

Apêndice MM:
Inquérito por questionário



ACADEMIA MILITAR
TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA
O EXERCITO E A SUA PARTICIPAÇÃO NA
PROTEÇÃO CIVIL
INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente inquérito insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista o Mestrado Integrado em Administração Militar.

Este inquérito tem por objetivo recolher informação junto de Interlocutores privilegiados na temática da Proteção Civil de forma a identificar os benefícios com a criação de uma unidade militar de apoio e emergência. Esta unidade presta apoio quer entidades militares quer a entidades civis no âmbito da Proteção Civil.

O Inquérito é anónimo e confidencial.

Lembro que não há respostas certas ou erradas.

Qualquer dúvida ou sugestão, faça chegá-la através do seguinte e-mail: aspirante.pinto@hotmail.com.

Obrigada pela sua disponibilidade e contributo!

Asp Al AdMil André Cristiano Ferreira Pinto

Inquérito por Questionário

PARTE I – Caracterização Sociodemográfica

1. Género

	Masculino
	Feminino

2. Faixa Etária

	20 – 30 anos
	30 – 40 anos
	> 40 anos

3. Habilitações Literárias

	1º Ciclo (1º ao 4º ano)
	Ensino Básico (5º ao 9º ano)
	Ensino Secundário (10º ao 12º ano)
	Licenciatura
	Mestrado
	Doutoramento

4. Zona geográfica do país onde exerce a sua função atual

	Norte
	Centro
	Sul

5. Tempo de desempenho na atual função

	< 1 ano
	1 – 2 anos
	2 – 3 anos
	3 – 4 anos
	> 4 anos

PARTE II – Caracterização da opinião

Grupo I – Atribuições, Competências e responsabilidades dos agentes da Proteção Civil

6. Considera indispensável o papel das Forças Armadas na Proteção Civil?

	Sim
	Não

7. Qual o ramo da Forças Armadas que intervêm com maior frequência nas missões do âmbito da Proteção Civil

	Armada
	Exército
	Força Área

8. Como avalia os seguintes itens, tendo em conta o apoio prestado pelo Exército nas seguintes missões da Proteção Civil

Numa Escala de 1 a 7, assinale com uma cruz (X) (e só uma) a sua resposta.

Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

8.1 - Combate a Incêndios	1	2	3	4	5	6	7
8.2 - Inundações/Cheias	1	2	3	4	5	6	7
8.3 - Acidentes graves	1	2	3	4	5	6	7
8.4 Socorro imediato em situações de catástrofes e calamidades	1	2	3	4	5	6	7
8.5 - Apoio as populações afetadas	1	2	3	4	5	6	7
8.6 - Apoio logístico e transporte	1	2	3	4	5	6	7
8.7 - Apoio geral de Engenharia	1	2	3	4	5	6	7
8.9 - Apoio Sanitário	1	2	3	4	5	6	7

Grupo II – Criação de uma Unidade de Apoio Militar de Emergência no Exército (RAME)

Para responder as seguintes afirmações deverá considerar o RAME uma unidade que, para além de prestar apoio a entidades militares presta também, apoio a entidades civis no âmbito da Proteção Civil

Numa Escala de 1 a 7, assinale com uma cruz (X) (e só uma) a sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

9. A criação de uma Unidade Militar de Apoio de Emergência será uma mais-valia para a Proteção Civil	1	2	3	4	5	6	7
10. O apoio logístico e de transportes de uma força de cariz militar prestado na Proteção Civil poderá aumentar o sucesso das suas missões	1	2	3	4	5	6	7
11. Considera as especialidades do RAME (apoio logístico, reabastecimento, transportes, engenharia, apoio sanitário) uma mais-valia para as missões da Proteção Civil	1	2	3	4	5	6	7
12. Atendendo que Abrantes se situa no ponto central do país, considera uma boa localização para instalar esta unidade	1	2	3	4	5	6	7

13. Quais das seguintes áreas geográficas considerava o melhor sítio para criar uma Unidade de Apoio Militar de Emergência (RAME)?

Para responder a esta questão deverá considerar o RAME uma unidade que, para além de prestar apoio a entidades militares presta também, apoio a entidades civis no âmbito da Proteção Civil

	Região Norte
	Região Centro (exceto Lisboa)
	Região Sul
	Lisboa

Apêndice NN:
Estatísticas de contabilidade e descritiva

Tabela 39 – Estatísticas de contabilidade e descritiva dos questionários

Estatísticas Descritivas						
Questões	N	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q.1	78	1	Masculino	0	1	1
Q.2	78	2,14	30 – 40 anos	0,751	1	3
Q.3	78	3,1	Ensino Secundário	0,766	2	5
Q.4	78	2,01	Região Sul	0,845	1	3
Q.5	78	4,31	> 4 anos	0,887	2	5
Q.6	78	1,12	Sim	0,322	1	2
Q.7	78	2,12	Exército	0,581	1	3
Q.8.1	78	5,6	Satisfeito	1,061	3	7
Q.8.2	78	4,28	Satisfeito	0,866	1	5
Q.8.3	78	2,6	Insatisfeito	1,188	1	5
Q.8.4	78	2,58	Insatisfeito	1,134	1	5
Q.8.5	78	5,42	Satisfeito	0,961	2	7
Q.8.6	78	5,54	Satisfeito	0,878	4	7
Q.8.7	78	4,33	Satisfeito	0,848	1	5
Q.8.8	78	2,4	Insatisfeito	0,998	1	4
Q.9	78	4,67	Concordo	0,816	3	7
Q.10	78	5,54	Concordo	0,678	4	7
Q.11	78	5,32	Concordo	0,814	4	7
Q.12	78	3,97	Não Concordo nem Discordo	0,581	3	6
Q.13	78	1,58	Região Norte	0,712	1	4

Fonte: SPSS ®

Apêndice OO:

Tabelas de frequências

Parte I – Caracterização Sociodemográfica

Tabela 40 – Distribuição do género

Questão 1		
Género	Fa	%
Feminino	0	0%
Masculino	78	100%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 41 – Distribuição da faixa etária

Questão 2		
Faixa Etária	Fa	%
20 – 30 Anos	17	21,8%
30 – 40 Anos	33	42,3%
>40 Anos	28	35,9%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 42 – Distribuição das habilitações literárias

Questão 3		
Habilitações Literárias	Fa	%
1º Ciclo (1º ao 4º ano)	0	0%
Ensino Básico (5º ao 9º ano)	15	19,2%
Ensino Secundário (5º ao 9º ano)	44	56,4%
Licenciatura	15	19,2%
Mestrado	14	5,1%
Doutoramento	0	0%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 43 – Distribuição da zona geográfica dos inquiridos

Questão 4		
Posto	Fa	%
Região Norte	27	34,6%
Região Centro	23	29,5%
Região Sul	28	35,9%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 44 – Distribuição do tempo de desempenho na atual função

Questão 5		
Motivo	Fa	%
<1 ano	0	0%
1 – 2 anos	4	5,1%
2 – 3 anos	10	12,8
3 – 4 anos	22	28,2
>4 anos	42	53,8
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

X.2. Parte II – Caraterização da opinião

Tabela 45 – Distribuição do papel das FFAA na ProtCiv

Questão 6		
Deslocação	Fa	%
Sim	69	88,5%
Não	9	11,5%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 46 – Distribuição da intervenção das FFAA nas missões da ProtCiv

Questão 7		
Marcação	Fa	%
Armada	9	11,5%
Exército	51	65,4%
Força Aérea	18	23,1%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Tabela 47 – Respostas às questões 8

	1 - Totalmente Insatisfeito		2 – Muito Insatisfeito		3 – Insatisfeito		4 – Nem satisfeito nem insatisfeito		5 – Satisfeito		6 – Muito satisfeito		7 – Totalmente Satisfeito		N
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Q8.1.	0	0%	0	0%	3	3,8%	6	7,7%	29	37,2%	21	26,9%	19	24,4%	78
Q8.2.	2	2,6%	1	1,3%	6	7,7%	33	42,3%	36	46,2%	0	0%	0	0%	78
Q8.3.	17	21,8%	19	24,4%	26	33,3%	10	12,8%	6	7,7%	0	0%	0	0%	78
Q8.4.	16	20,5%	20	25,6%	28	35,9%	9	11,5%	5	6,4%	0	0%	0	0%	78
Q8.5.	0	0%	1	1,3%	1	1,3%	7	9,0%	34	43,6%	25	32,1%	10	12,8%	78
Q8.6.	0	0%	0	0%	0	0%	6	7,7%	38	48,7%	20	25,6%	14	17,9%	78
Q8.7.	2	2,6%	0	0%	7	9,0%	30	38,5%	39	50,0%	0	0%	0	0%	78
Q8.8.	20	25,6%	16	20,5%	33	42,3%	9	11,5%	0	0%	0	0%	0	0%	78

Fonte: SPSS ®

Tabela 48 – Resposta às questões (9 - 12)

	1 - Discordo Totalmente		2 – Discordo Muito		3 – Discordo		4 – Nem Concordo nem Discordo		5 – Concordo		6 – Concordo Muito		7 – Concordo Totalmente		N
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Q9.	0	0%	0	0%	3	3,8%	31	39,7%	36	46,2%	5	6,4%	3	3,8%	78
Q10.	0	0%	0	0%	0	0%	2	2,6%	38	48,7%	32	41,0%	6	7,7%	78
Q11.	0	0%	0	0%	0	0%	7	9,0%	49	62,8%	12	15,4%	10	12,8%	78
Q12.	0	0%	0	0%	12	15,4%	58	74,4%	6	7,7%	2	2,6%	0	0%	78

Fonte: SPSS ®

Tabela 49 – Distribuição sobre a melhor área geográfica para criar o RAME

Questão 13		
Marcação	Fa	%
Região Norte	41	52,6%
Região Centro (exceto Lisboa)	31	39,7%
Região Sul	4	5,1%
Lisboa	2	2,6%
Total	78	100%

Fonte: SPSS ®

Apêndice PP:

Análise qualitativa dos inquéritos por questionário

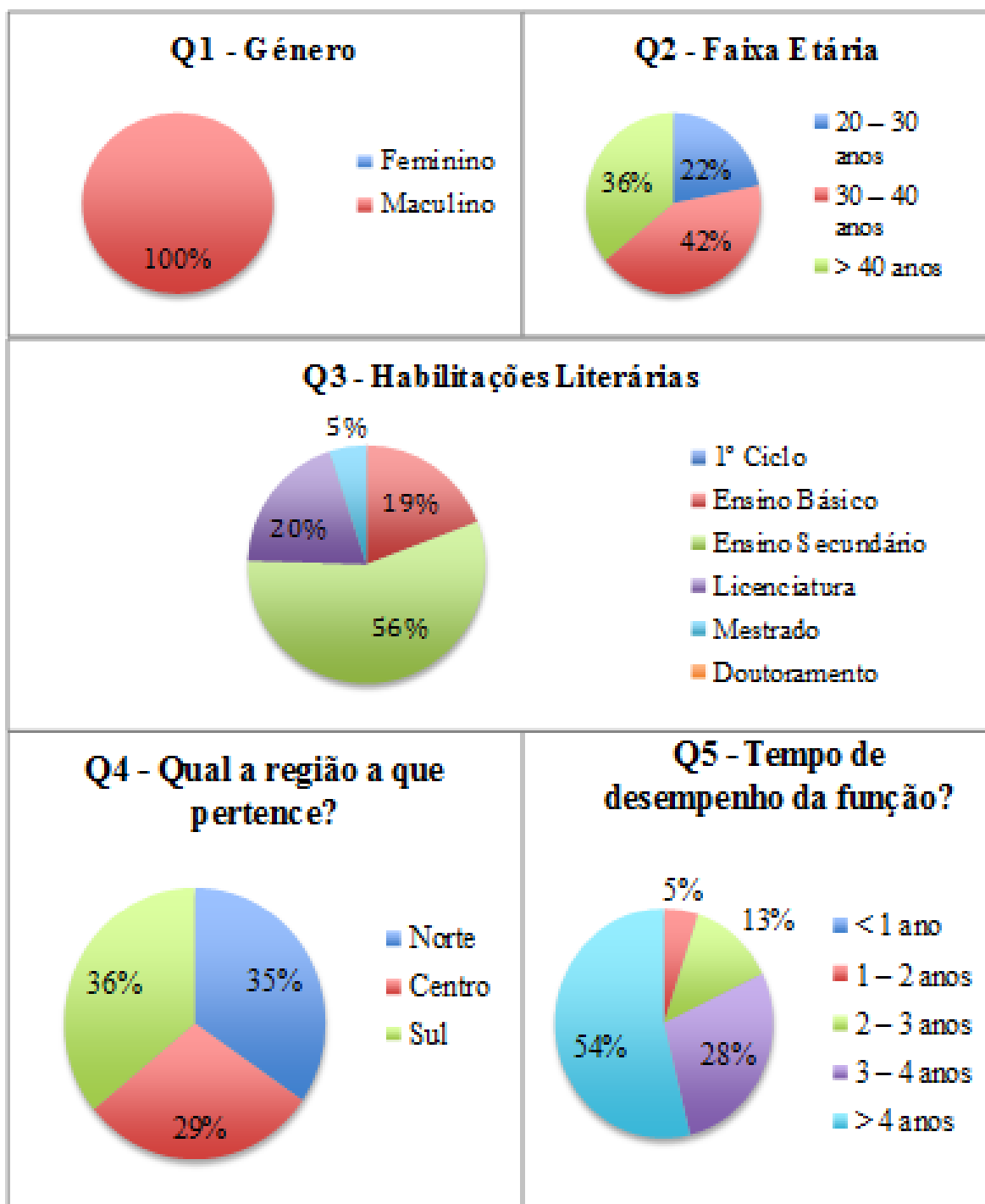


Gráfico 10 – Gráficos referentes à caracterização sociodemográfica dos inquiridos
Fonte: Elaboração própria

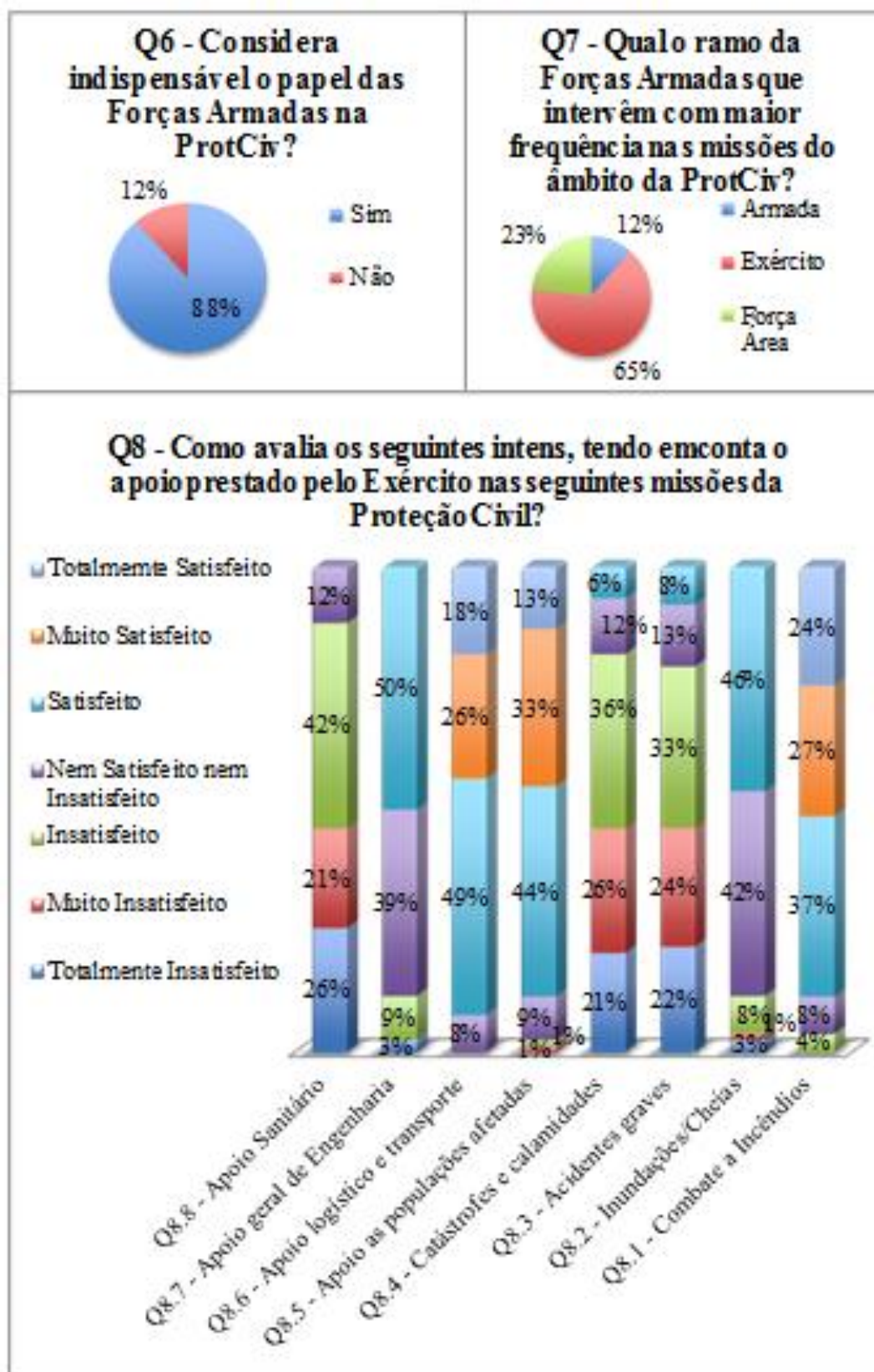


Gráfico 11 – Gráficos dos resultados da Parte III do questionário
 Fonte: Elaboração própria

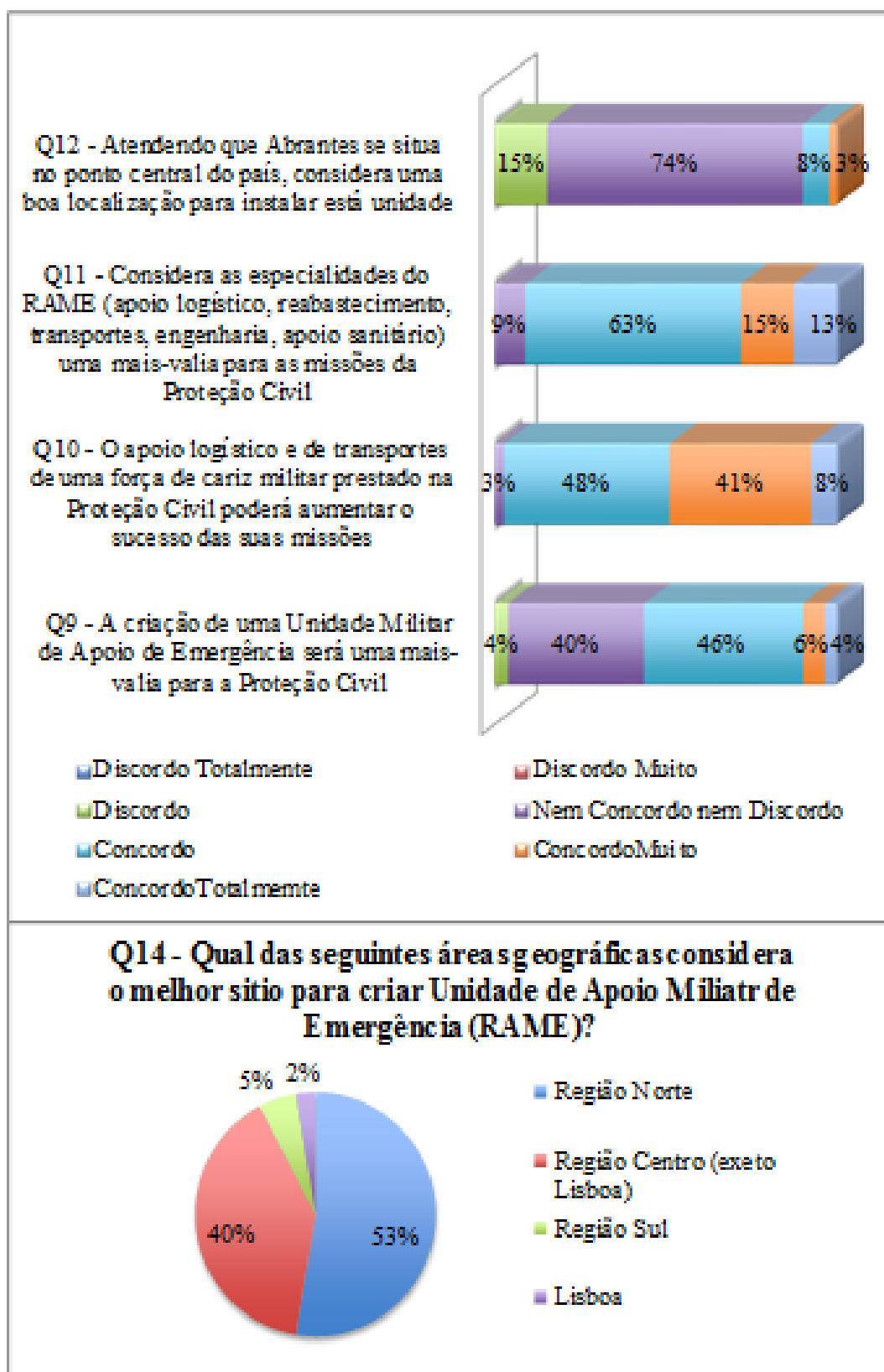
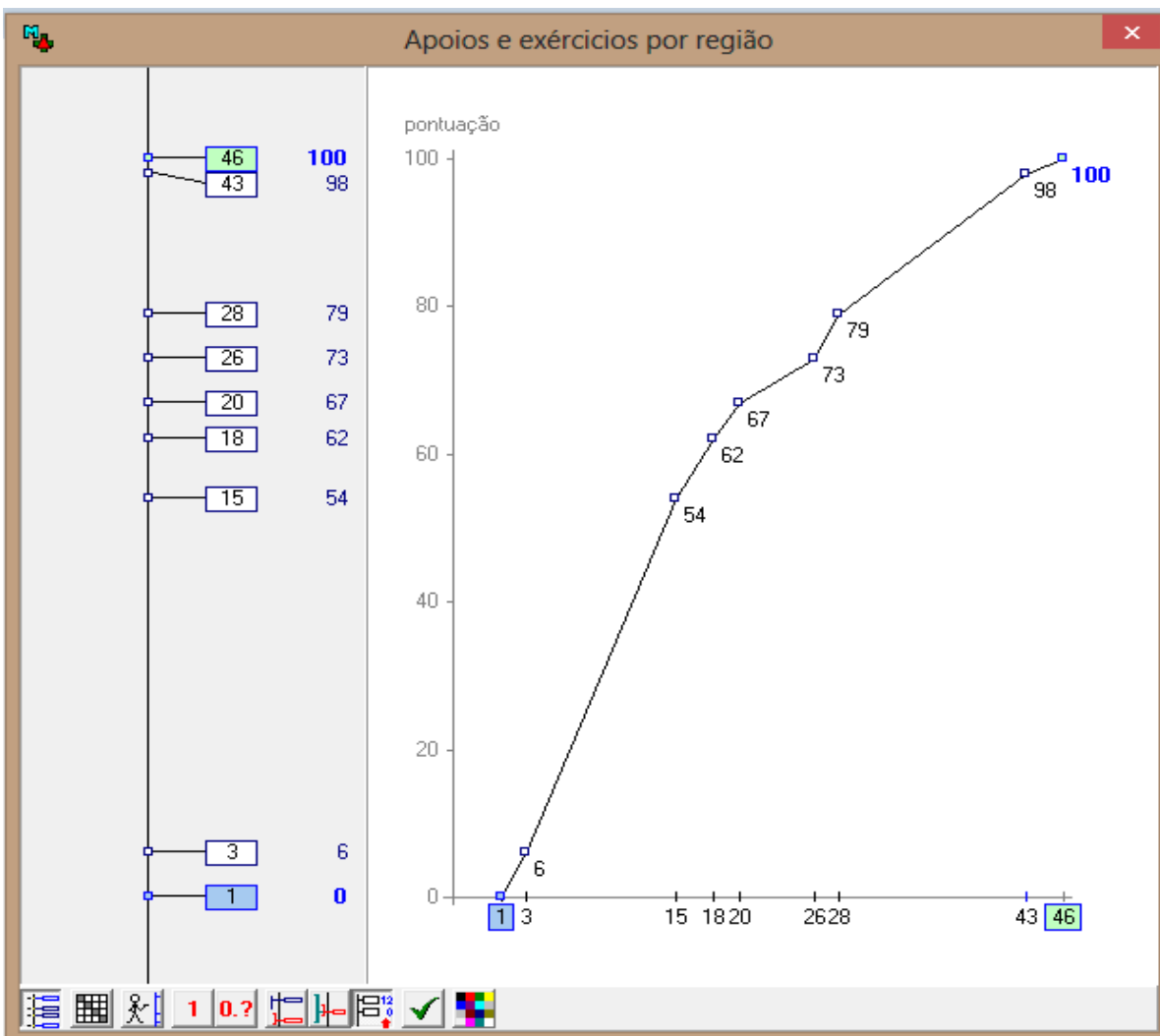
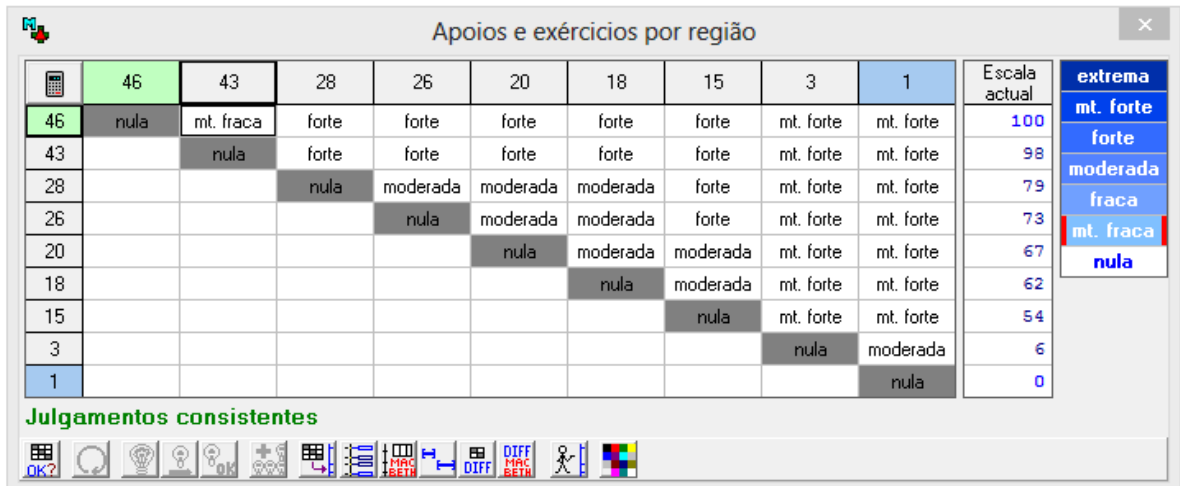


Gráfico 12 – Gráficos dos resultados da Parte III do questionário
Fonte: Elaboração própria

Apêndice QQ:

Ponderação dos critérios obtida pela análise do MACBETH



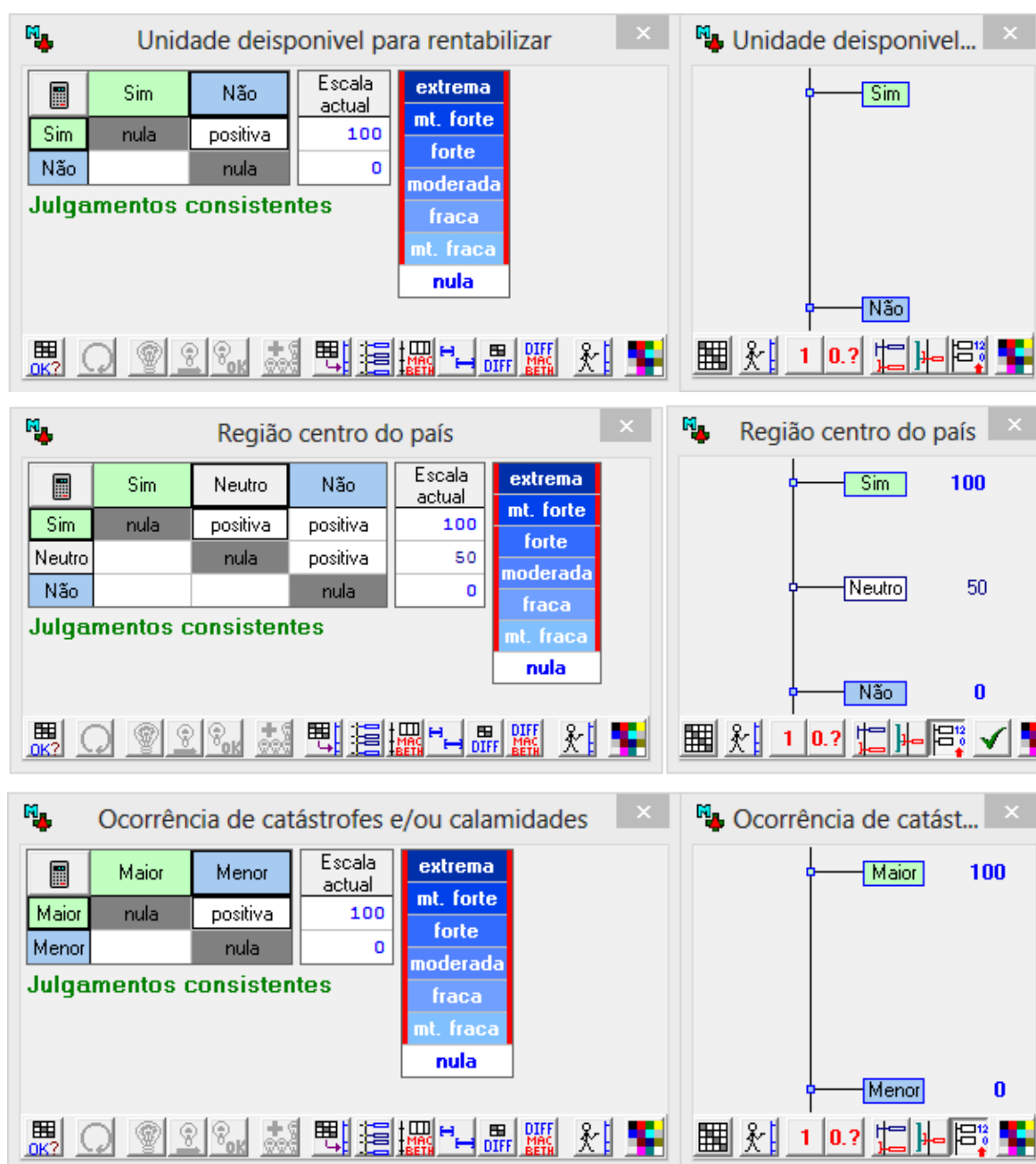


Ilustração 28 – Mapas de ponderação correspondentes a cada critério

Fonte: Software MACBATH®